

ADMINISTRACION DE SALARIOS

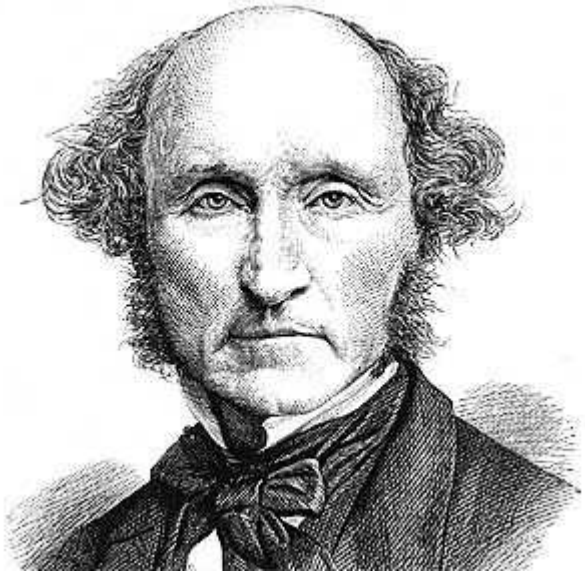
TEORÍA DE LOS INGRESOS: La planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella **considera los salarios dependientes de la riqueza**. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, **sino el continuo aumento de esa riqueza**.



TEORÍA DE LA SUBSISTENCIA: Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores **“subsistir y perpetuar su raza”**, sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las **fuerzas de la oferta y la demanda**.

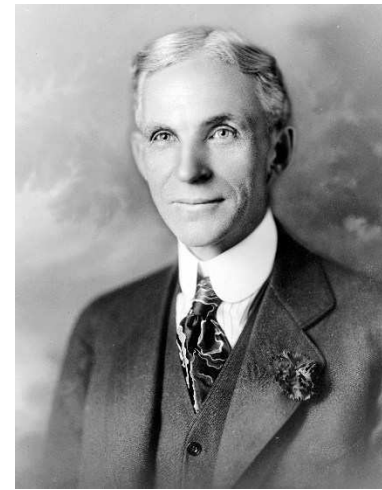
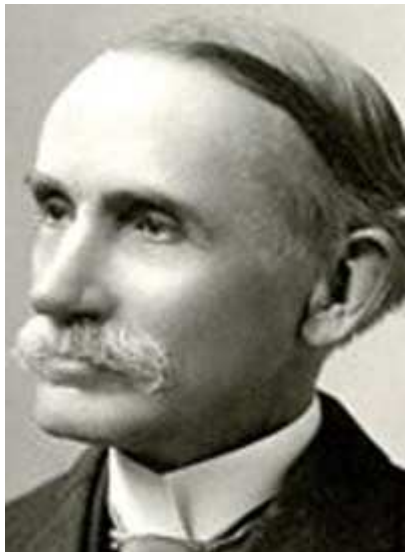
TEORÍA DEL FONDO DE SALARIOS:

Jhon Stuart Mill en su obra Principios de Economía Política (1848), sostuvo que los salarios dependían **fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo**. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.



TEORÍA DE MARX: En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en El Capital; por ejemplo, **lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo**. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó **tiempo necesario de trabajo**, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó **valor adicional**, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que **constituye la plusvalía**.

TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL: La tesis de Jhon Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre **los salarios y la productividad del trabajo**. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementa, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, **a partir del cual comienza a decrecer**.



TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS: Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que **los salarios altos inducen a un mayor consumo**, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

**CUAL ES TU DEFINICION
DE SALARIO?**



SALARIO VS COMPENSACION EMPRESARIAL

Todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor

Salario

Salario Real



Beneficios o Prestaciones de Servicios (Salud, Pensiones, Tiempo Libre) que también influyen en el desempeño del trabajador y mejoran su calidad de vida.

Compensación Empresarial

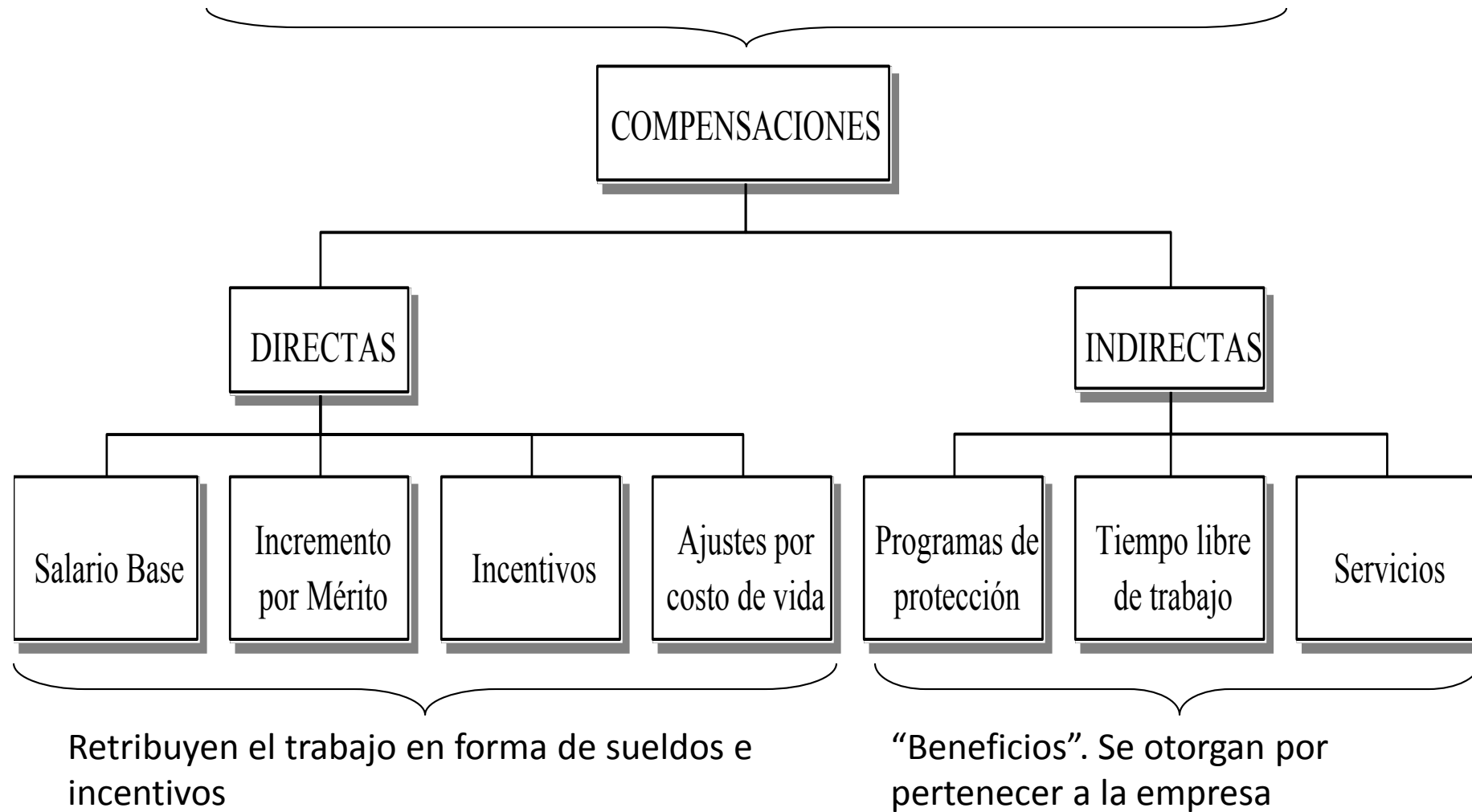


PREMISAS DE LAS ORGANIZACIONES

Diseño de Sistemas de Retribución Algunas Pautas

- ✓ Remuneración basada en el cargo
- ✓ Remuneración basada en la persona
- ✓ Remuneración basada en el desempeño
- ✓ Posición en el mercado
- ✓ Equidad interna y externa
- ✓ Estructura centralizada
- ✓ Estructura descentralizada
- ✓ Jerarquía
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Antigüedad
- ✓ Mix de retribuciones

Una relación de intercambio o retribución del trabajo que puede ser o no de carácter financiero



Sistema Salarial o de Compensaciones



Políticas, técnicas y objetivos de compensación

traducidos en

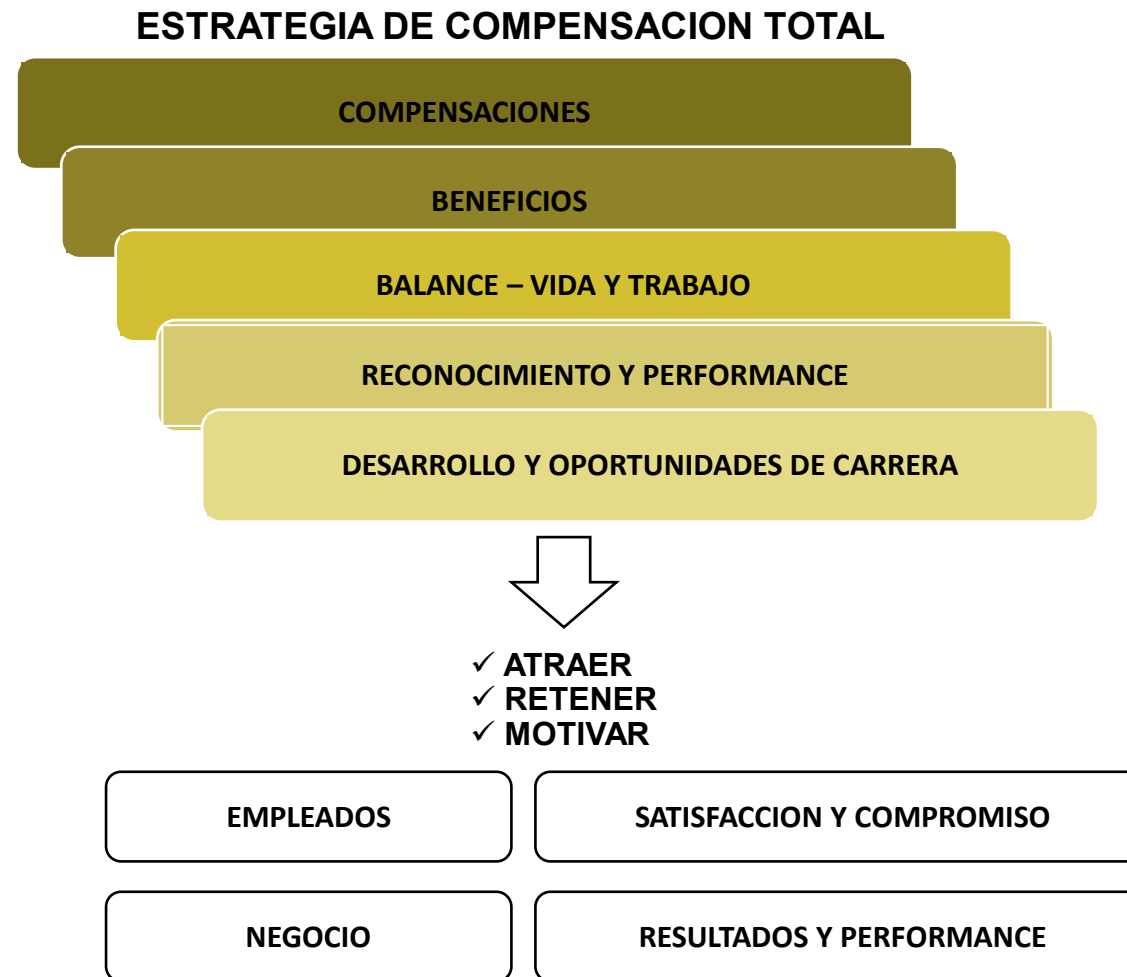
- Retribuciones financieras,
- Prestaciones,
- Beneficios tangibles

que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral.

PREMISAS DE LAS COMPENSACIONES

El desafío en el diseño está en lograr políticas y normas de compensaciones que estén relacionadas con la estrategia de Recursos Humanos y del Negocio.

PREMISAS DE LAS COMPENSACIONES



MODELO DE COMPENSACION TOTAL

- ☐ **LA COMPENSACION TOTAL ES AQUELLA (MONETARIA O NO MONETARIA) QUE LA COMPAÑÍA PROPORCIONA A SUS EMPLEADOS POR SU TIEMPO, TALENTO, ESFUERZO Y RESULTADOS.**
- ☐ **UNA BUENA ESTRATEGIA DE COMPENSACION TOTAL ES AQUELLA QUE COMBINA LOS 5 ELEMENTOS EN PROGRAMAS PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS.**

LA PERCEPCION DEL EMPLEADO ES CLAVE

¿QUE ES COMPENSACIONES?

Filosofía de Pago

Qué se paga ?

Antigüedad
Permanencia
Potencial
Desempeño
Resultados
Competencias

Estrategia de Pago

Niveles de Pago

Estructura de Costos
Competencia
Contexto-Marco Económico

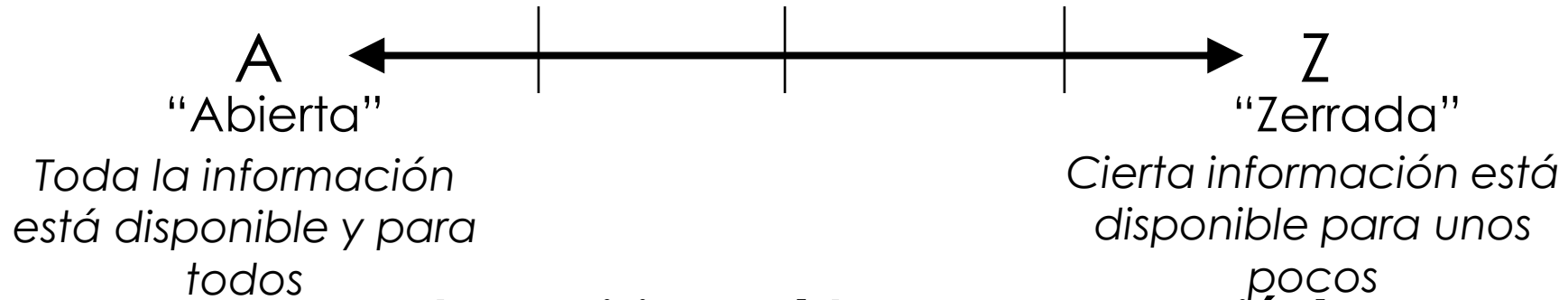
Instrumentación

Modalidad de Pago

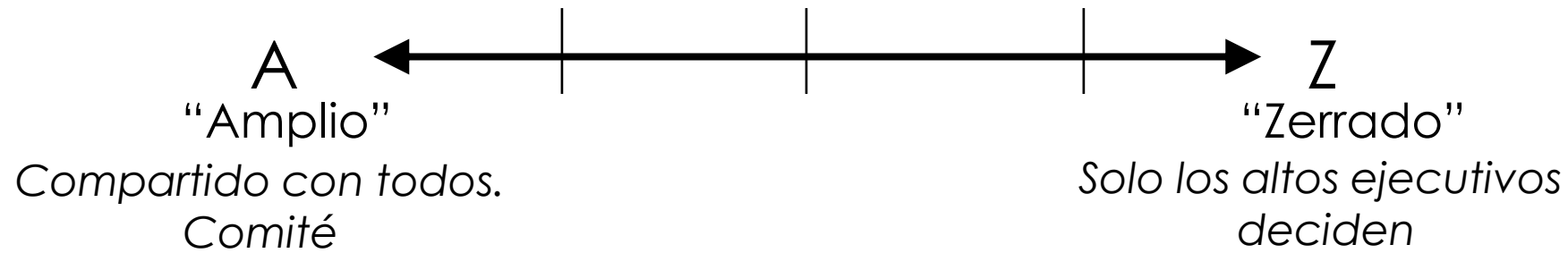
Salario Fijo
Remuneración
variable
Beneficios
Servicios
Entrenamiento

PREMISAS DE LAS COMPENSACIONES

Política de Comunicación (de la remuneración)



Toma de Decisiones (de la remuneración)



***El lugar donde la compañía decida situarse
estará relacionado con la cultura***

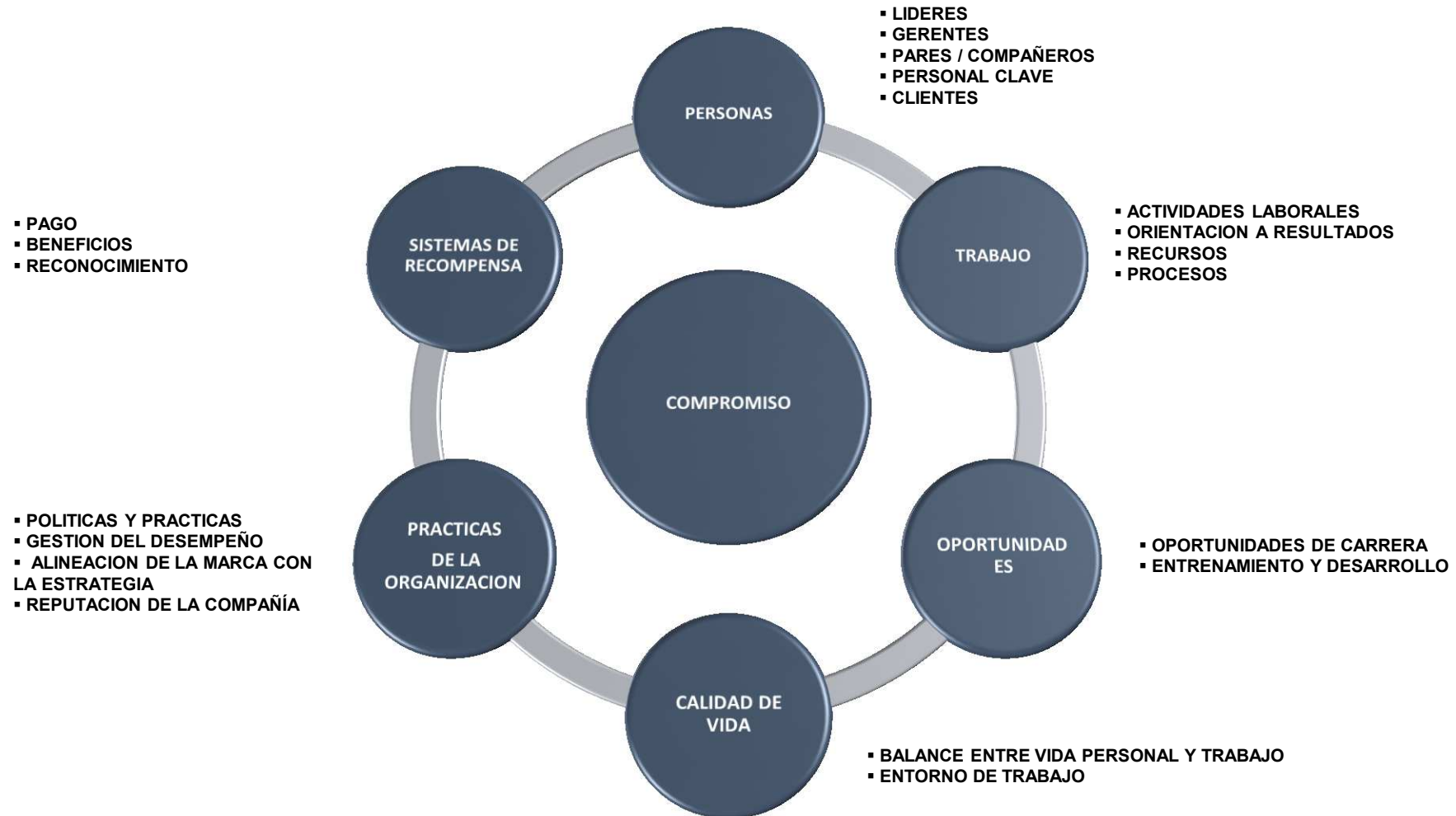
EMPLEADOS COMPROMETIDOS



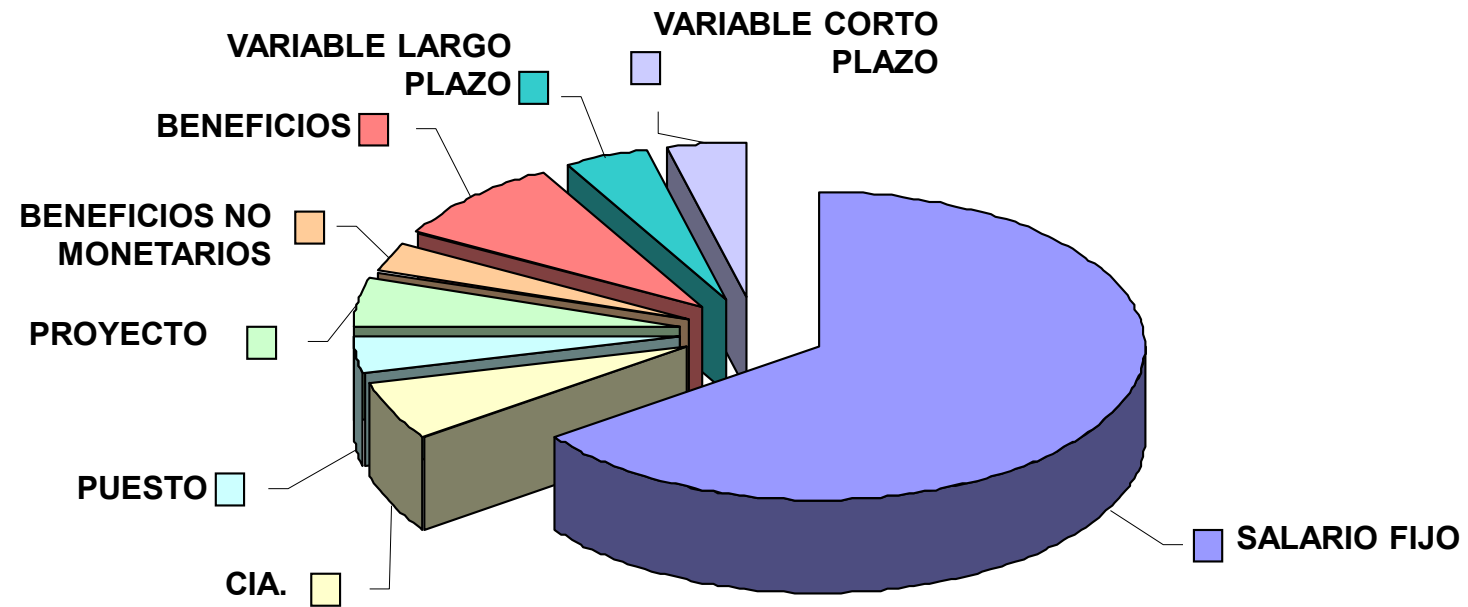
Posibilidades dadas por:

- 1. Presupuesto (*Cuánto retribuir*)**
- 2. Filosofía y Estrategia de Pago (*De qué manera hacerlo*)**
 - Política de Compensaciones
 - Prácticas de pago
 - Normas y procedimientos

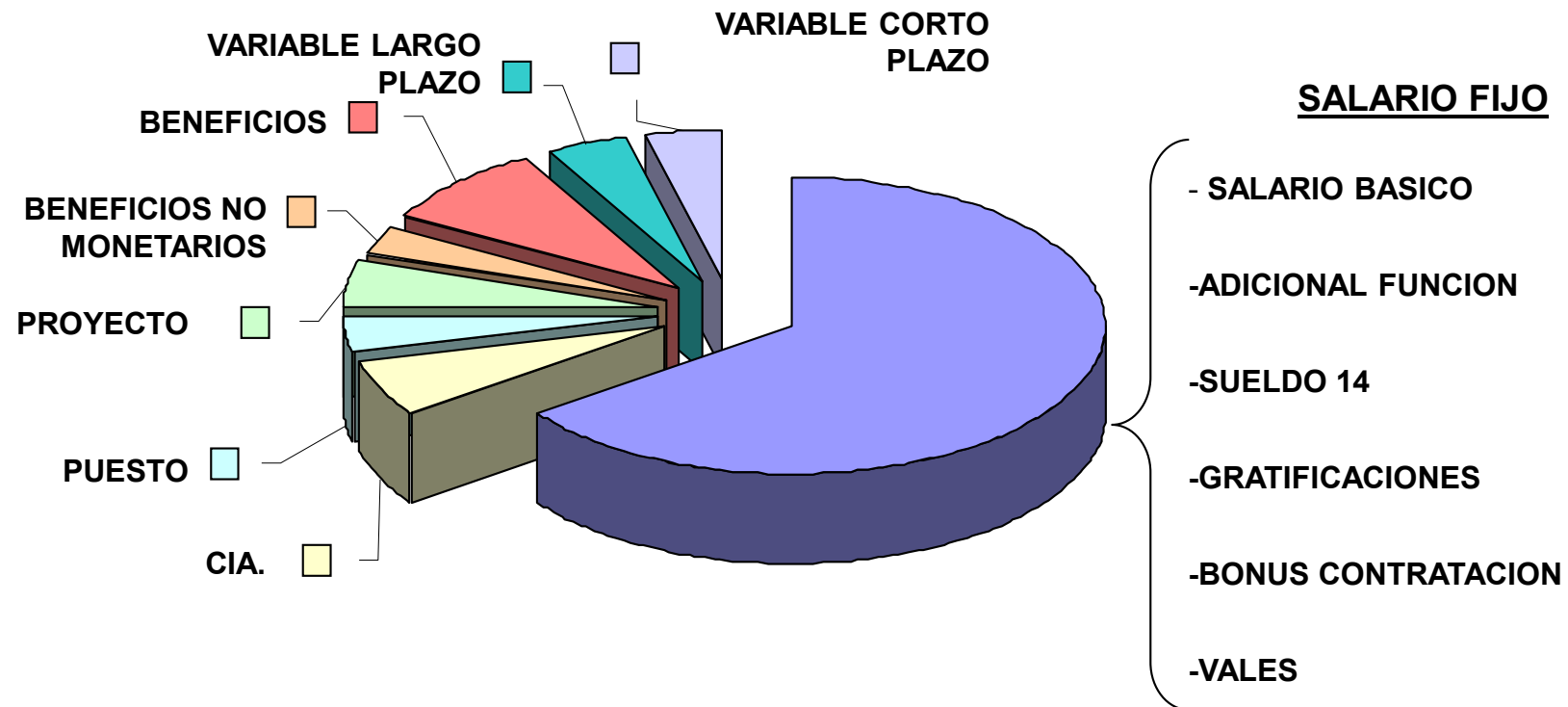
EMPLEADOS COMPROMETIDOS



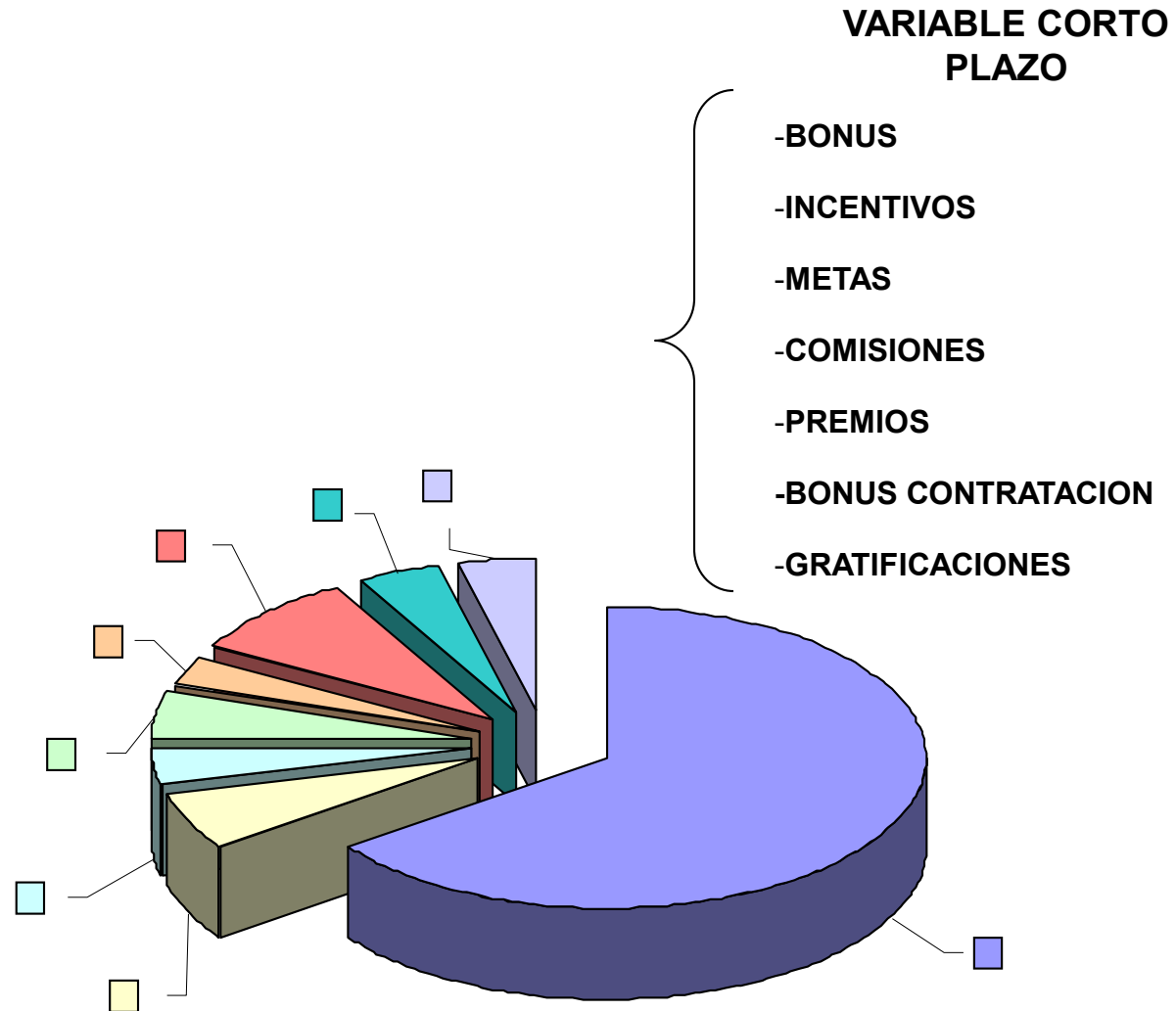
ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES



ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES



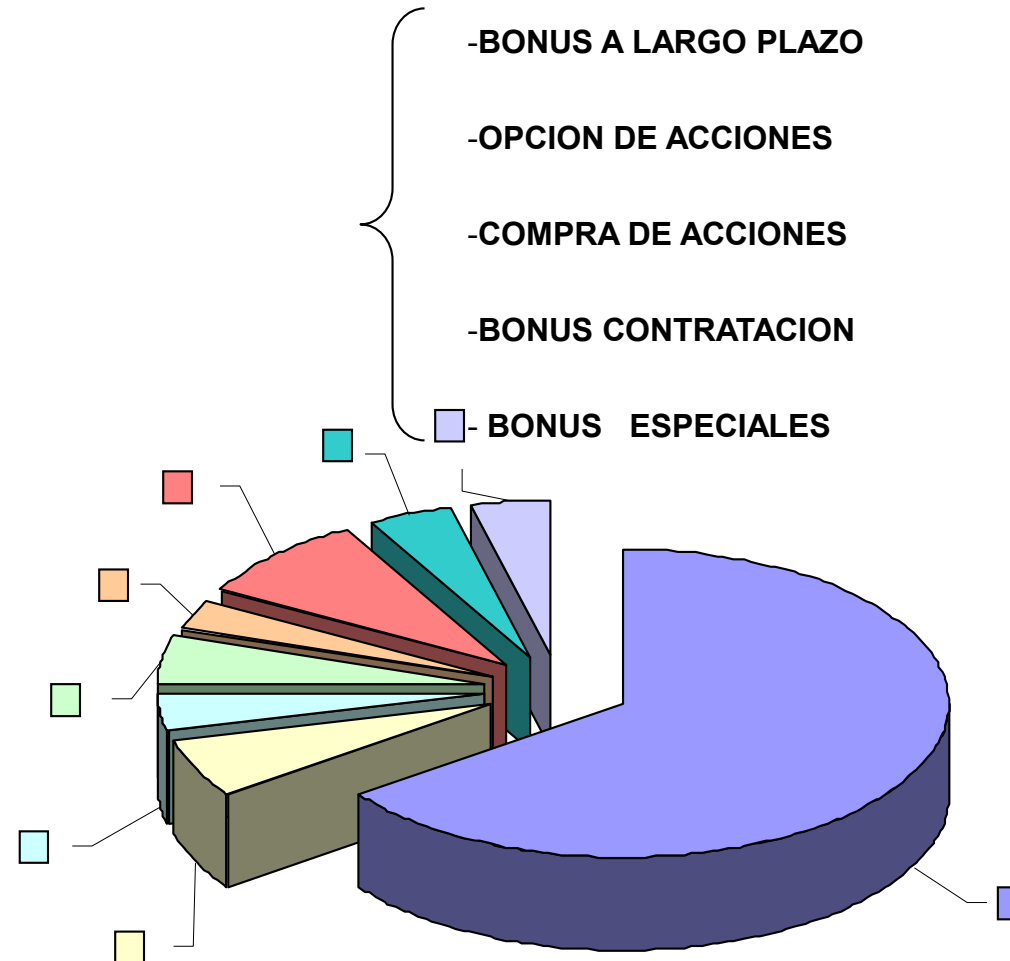
ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES



ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES

VARIABLE LARGO PLAZO

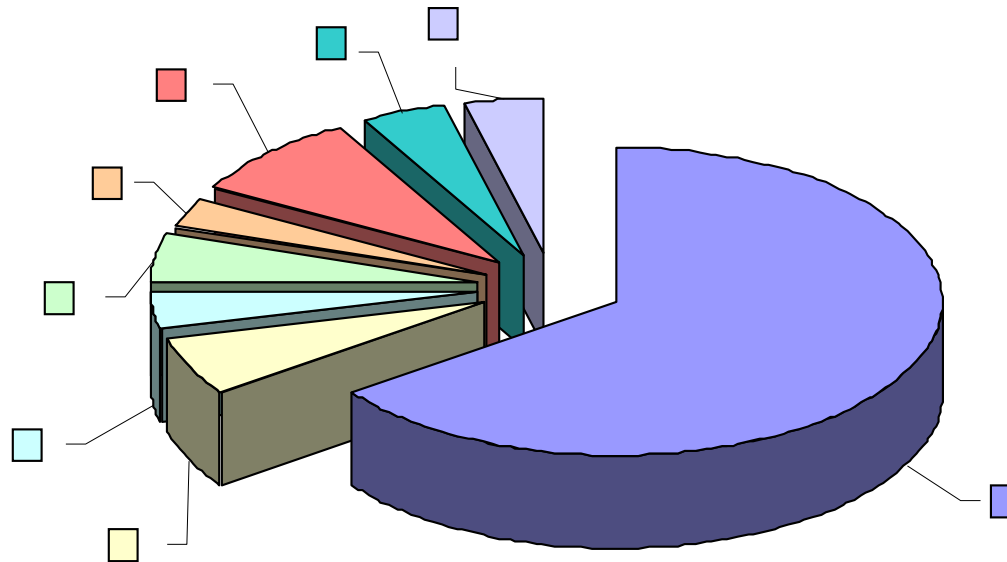
(MAS DE 1 AÑO)



ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES

BENEFICIOS

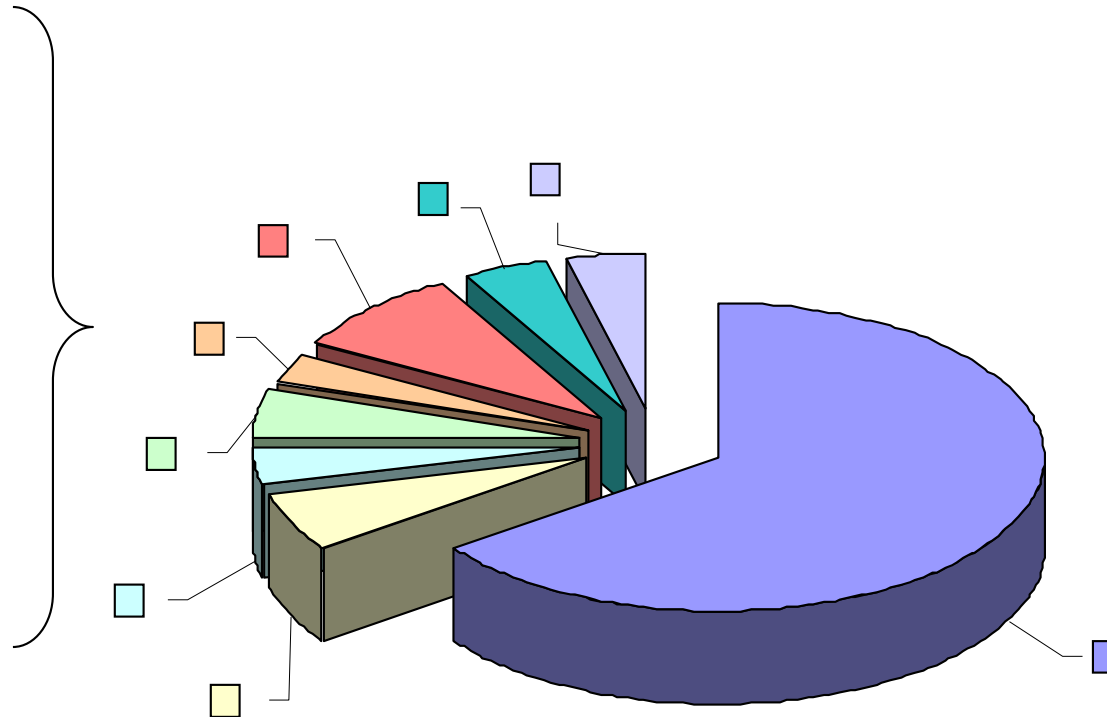
- AUTOMOVIL
- ALMUERZO
- PLAN DE RETIRO
- PRESTAMOS
- LICENCIAS EXTRAORDINARIAS
- MEDICINA
- SEGURO DE VIDA
- PRODUCTOS DE LA CIA.
- REGALOS



ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES

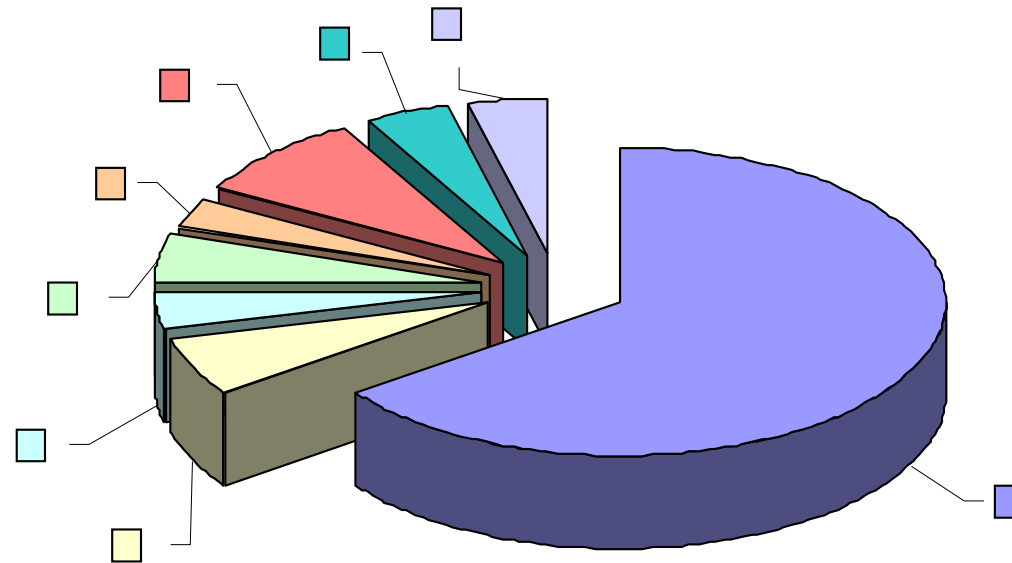
BENEFICIOS NO MONETARIOS

- CAPACITACION
(empleados e hijos)
- VIAJES
- ACTIVIDADES CULTURALES
(fiestas, eventos)
- ACTIVIDADES DEPORTIVAS
- REVISTA INTERNA
- OTROS

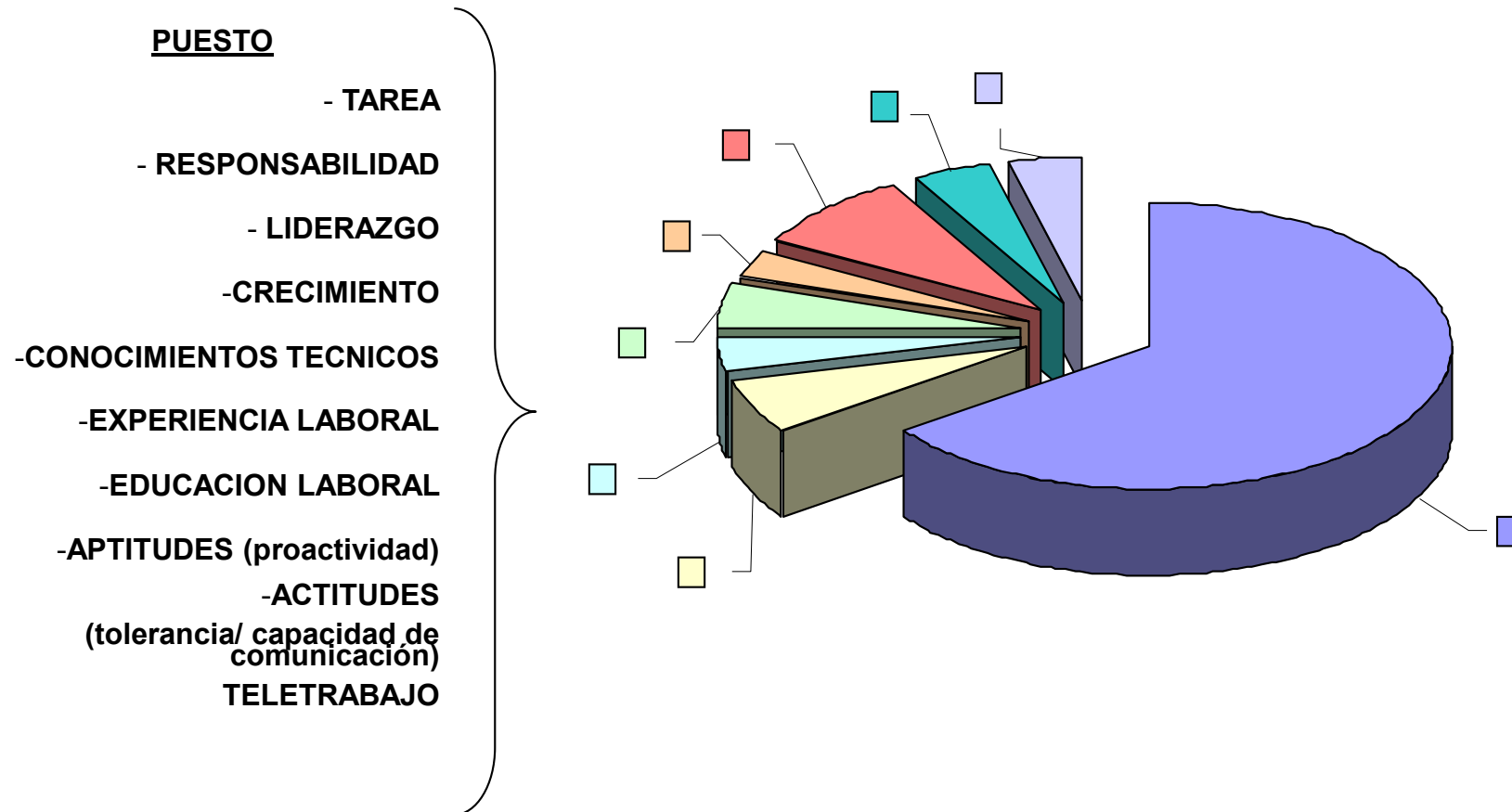


ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES

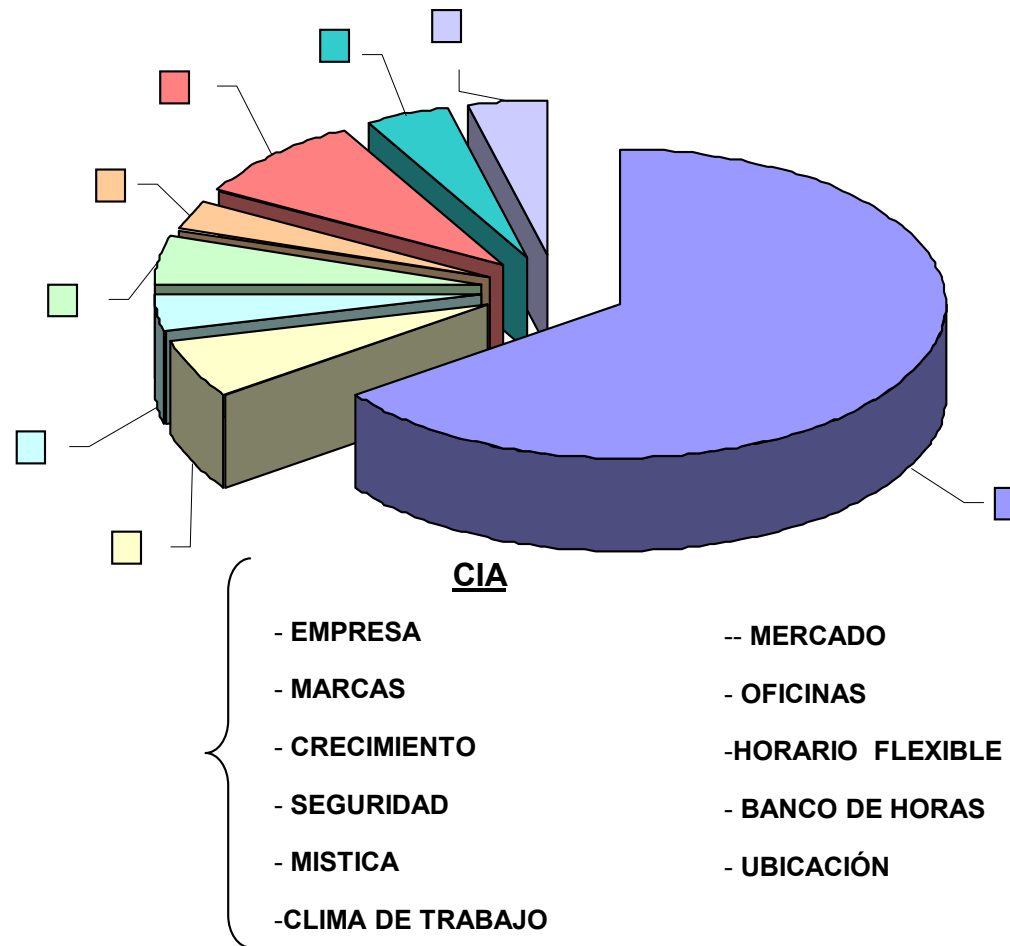
- PROYECTO
- PLAN DE CARRERA
 - PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
 - CAPACITACION
 - MAGNITUD DEL PROYECTO
 - PERSPECTIVA DE DESARROLLO
 - PERSPECTIVA INTERNACIONAL
 - RECURSOS ASIGNADOS



ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES



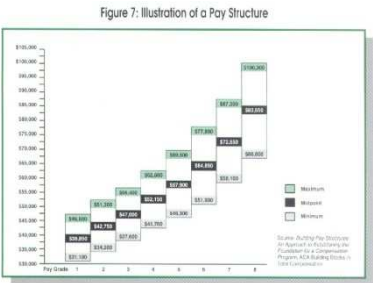
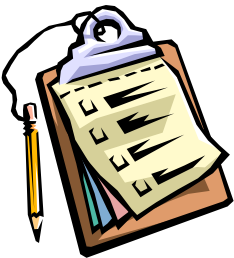
ELEMENTOS DE LAS COMPENSACIONES



HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION SALARIAL

- *Estructura Salarial*
- *Descripción de Funciones*

(Con Información del Mercado)



- *Evaluación de Puestos*

Cosméticos Avon S.A.C.I.														
Evaluación de Puestos														
Gerencia: Estimaciones			Analista:							Fecha de Evaluación: Abril de 1997				
Nombre del Puesto	Ocupante	Cat.	Educación	Experiencia en el Puesto	Experiencia en el Puesto	Manejo de Equipo	Librería	Información	Decis. y Resp.	Rel. Int.	Rel. Externas	Habilidad	Cat.	Total de Puntos
Jefe de Sección Est. CFT	Enrique Ordoñez	11	3	115	10	45	54	12	33	55	75	45	60	93
Est. Jr. CFT	Adrian Tadel	7	2	95	10	20	38	12	9	10	35	45	20	65
Estimador Sr. BCO	Victoria Lavazza	8	2	95	10	20	38	12	9	10	35	45	20	65
Estimador Jr. BCO	Veronica Argon	7	2	95	10	20	38	12	9	10	35	45	20	65
Estimador Jr. CFT	Mariano Lombardi	7	2	95	10	20	38	12	9	10	35	45	20	65
Jefe Est. Ventas Nuev. Neg. y Est. Exp.	Alberto Fornes	10	3	115	10	45	54	12	33	55	75	45	60	93

- *Políticas de Compensaciones*

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

-

DESCRIPCION DE FUNCIONES

DESCRIPCION DE FUNCIONES

**ES LA IDENTIFICACION Y REGISTRO
DE LA INFORMACION RELATIVA A UN PUESTO**

- ☐ **OBJETIVO**
- ☐ **CONTENIDO**
- ☐ **REQUERIMIENTOS**

DESCRIPCION DE FUNCIONES

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA



DESCRIPCION DE FUNCIONES

METODOS DE INVESTIGACION

- ☐ **La Observación**
- ☐ **El Cuestionario**
- ☐ **La Entrevista**
- ☐ **Métodos Combinados**

DESCRIPCION DE FUNCIONES

ASPECTOS CLAVES DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE FUNCIONES

- ☐ El puesto es objeto de análisis, no su ocupante.
- ☐ Definición clara y precisa de la misión del puesto.
- ☐ Sólo son importantes las funciones actualmente desarrolladas.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

CHECK LIST DE LA INFORMACION RELEVADA

- i. ¿qué hace y con qué finalidad?
- ii. ¿de qué nivel de puesto se trata?
- iii. ¿cuál es el impacto de esta posición sobre los resultados de la Cía.? (corto, mediano, largo plazo) / ¿Afecta a un sector, una gerencia o a un grupo de gerencias?,
- iv. ¿en qué se diferencia en relación a otros puestos?
- v. ¿qué nivel de formación y experiencia requiere aproximadamente?
- vi. ¿grado de complejidad y autonomía requiere?
- vii. ¿qué funciones no pueden ser delegadas?

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

-

EVALUACION DE PUESTOS

METODOS DE EVALUACION Y VALORACION DE CARGOS.

La evaluación de cargos es el proceso para determinar **el valor relativo e individual de los cargos en una organización**, así como establecer un sistema de **clasificación de salarios para la misma**.

Este proceso implica el desarrollo de un **método adecuado y sistemático** para clasificar, jerarquizar, y darles la importancia a los cargos para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás.

Sirve entonces para como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador, expresado por lo general en unidades tales como los **puntos**.



EVALUACION DE PUESTOS

La finalidad de la Evaluación de Puestos es:

- ➔ Proporcionar datos reales para determinar el valor relativo de los puestos.
- ➔ Proporcionar una base equitativa para la administración de los salarios de la Cía.
- ➔ Medir y controlar con mayor precisión los costos del personal
- ➔ Ayudar al reclutamiento, selección, incorporación y traslado del personal.
- ➔ Aclarar y delimitar las funciones, autoridad y responsabilidades de los puestos.

CHECKLIST DE LA EVALUACION

- ☐ Definir el alcance de los puestos a evaluar,
- ☐ Seleccionar y definir los factores de evaluación,
- ☐ Determinar el valor relativo de cada factor,
- ☐ Determinar y definir los grados de cada factor,
- ☐ Asignar los valores en puntos a cada grado,
- ☐ Construcción de Escala de Puntos,
- ☐ Evaluación de Puestos.

EVALUACION DE PUESTOS

GRUPOS DE SISTEMAS

TIPOS DE SISTEMAS

- No Analíticos:

Se caracterizan por evaluar el puesto en forma general sin descomponerlo en tareas o funciones.

↗ Graduación
↘ Clasificación

- Analíticos:

Descomponen el puesto en tareas, funciones y responsabilidades, y le otorgan un valor.

↗ Comparación por factores
↘ Puntuación

EVALUACION DE PUESTOS: METODO DE ASIGNACION DE PUNTOS

- ☐ **Los metodos de valoracion cuantitativos consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado , de manera que sumandolos se obtiene la puntuacion total del puesto.**
- ☐ **Metodo de puntos por factor: Mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los factores del mismo refelejada en una escala de puntaje.**
- ☐ **El Metodo se fundamenta en descomponer el cargo en cuatro factores fundamentales y estos a su vez en subfactores divididos en grados , a los cuales se les asigna un detrminado numero de puntos, con la finalidad de determinar la importancia relative del cargo.**

FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO

FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO



Alvaro Santamaría Escobar, MBA -
Ing. Ind. - M. Educación

FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO



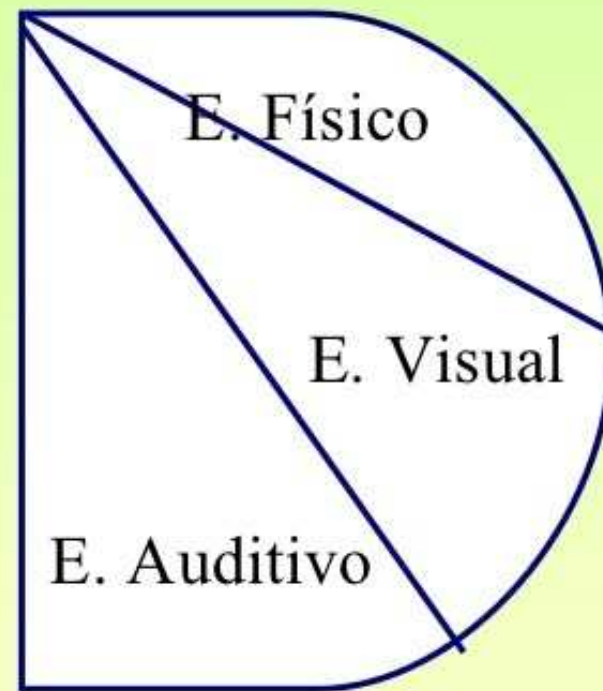
FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO

SUBFACTORES DE RESPONSABILIDAD

- R1: Responsabilidad por máquinas y/o equipos
- R2: Responsabilidad por contacto con el público
- R3: Responsabilidad por dinero y/o valores
- R4: Responsabilidad por Herramientas
- R5: Responsabilidad por procesos y calidad
- R6: Responsabilidad por registros y/o informes
- R7: Responsabilidad por información confidencial
- R8: Responsabilidad por supervisión
- R9: Responsabilidad por seguridad de terceros
- R10: Responsabilidad por materiales o productos

FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO

SUBFACTORES DE ESFUERZO

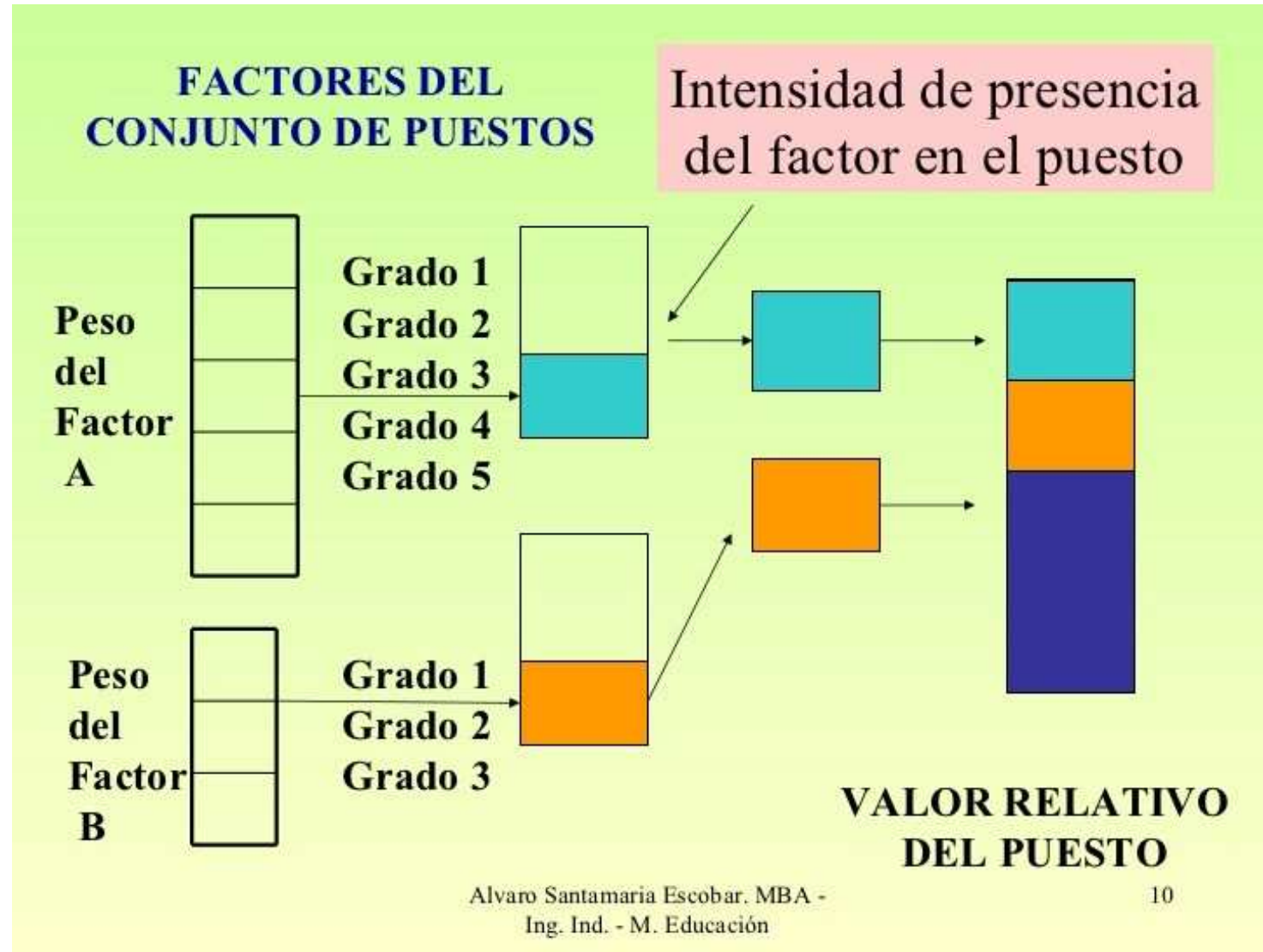


FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO

SUBFACTORES DE CONDICIONES DE TRABAJO



FACTORES FUNDAMENTALES DEL CARGO



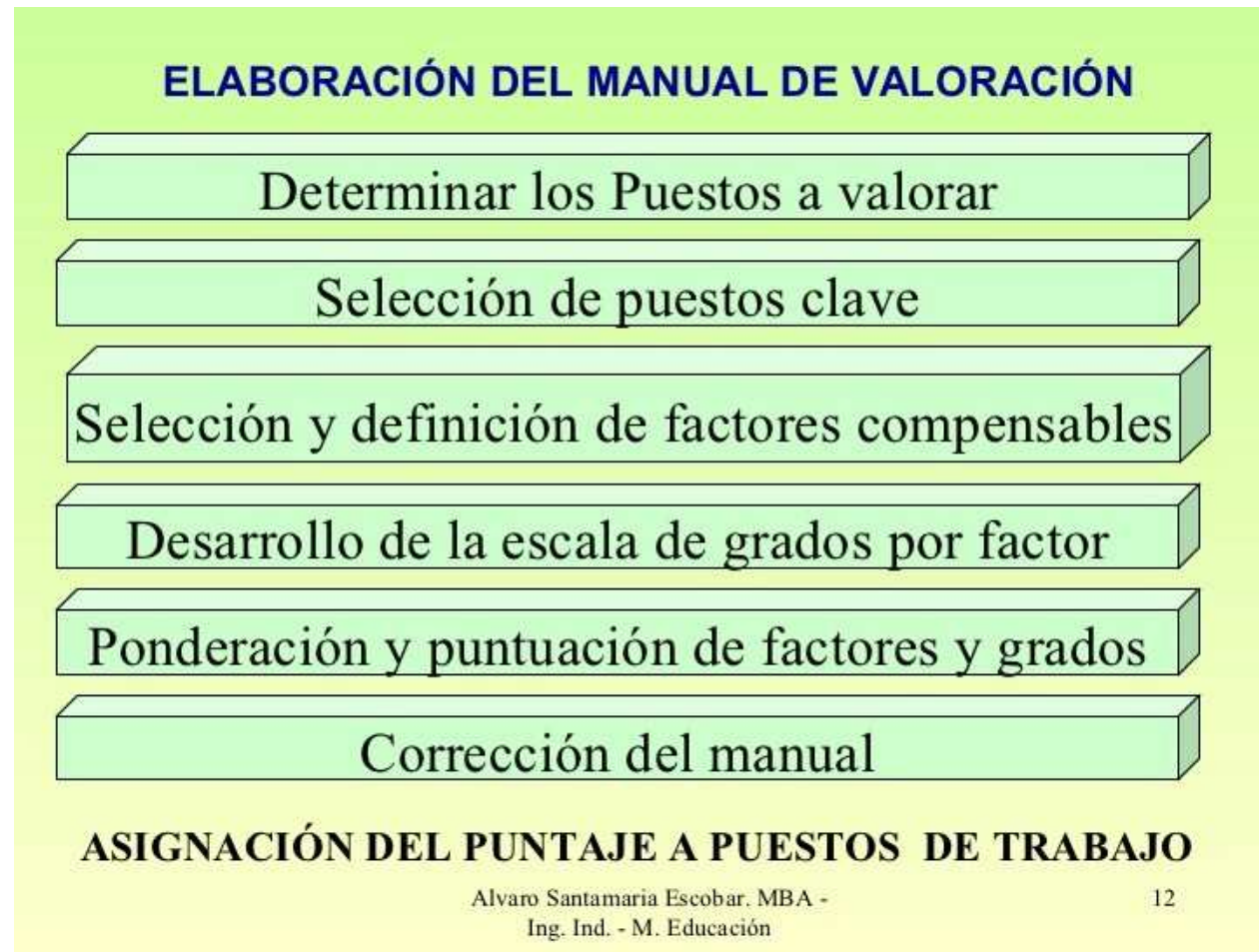
4. Ponderación y puntuación de los Grados

Asignación de un valor en puntos a los grados definidos para cada factor.

FACTORES		PONDERACION INICIAL (%)	GRADOS					TOTAL	TIPO DE PROGRESION
			A	B	C	D	E		
1	Estudios requeridos	11	11	22	33	44		110	↓ ARITMÉTICA GEOMÉTRICA INTERVALOS DESIGUALES IMPORTANTE! UNIFICAR CRITERIO PARA EL RESTO DEL PROCESO
2	Experiencia	8	0	8	16	32	64	120	
3	Decisiones y recomendaciones	5	3	5	11	25		44	
4	Factor 4	11	0	11	22	33		66	
5	Factor 5	11	11	22	33	44	55	165	
6	Factor 6	8	8	16	24	32	40	120	
7	Factor 7	10	0	10	20	30		60	
8	Factor 8	5	5	10	15	20		50	
9	Factor 9	10	10	20	30	40	50	150	
10	Factor 10	8	0	8	16	24	32	80	
11	Factor 11	5	5	10	15	20		50	
12	Factor 12	5	5	10	15	20	25	75	
TOTAL		100	58				438	1090	

MANUAL DE VALORACIÓN

- ❑ Los factores compensables con su definición y sus correspondientes grados descritos y puntuados constituyen el manual que sirve de base para la valoración.



MANUAL DE VALORACIÓN

DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS A VALORAR

- Bajo el concepto de Equidad interna la valoración de sueldos básicos se debe extender a todos los puestos de la empresa
- Aplicaciones parciales o por categoría suele ser negativa.(Nivel Jerárquico)

MANUAL DE VALORACIÓN

SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE

Características:

- Remuneración estimada equitativa
- Claramente definidos
- Representativos de la complejidad del grupo
- Estables en cuanto a sus funciones y demás factores y requisitos.

MANUAL DE VALORACIÓN

SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE



MANUAL DE VALORACIÓN

SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE FACTORES COMPENSABLES

Requisitos para la selección de factores:

- Que esté **presente** en todos y la gran mayoría de los puestos a valorar
- Que sea **significativo**
- Que se presente con **diferente intensidad** en los diversos puestos de trabajo
- Que se tomen en consideración los requisitos de **educación y experiencia mínima** para el desempeño del puesto, **no** con lo que cuenten los titulares del mismo

MANUAL DE VALORACIÓN

ALGUNOS FACTORES DE EVALUACIÓN

GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES

Escolaridad

Experiencia

Capacidad (mental y física)

GRUPO DE ESFUERZO

Físico

Mental

MANUAL DE VALORACIÓN

ALGUNOS FACTORES DE EVALUACIÓN

GRUPO DE RESPONSABILIDAD (POR)

- Supervisión personal
- Equipos materiales y herramientas
- Información confidencial
- Contacto con el Público o con clientes
- Calidad el producto o servicio
- Manejo de dinero o valores
- Seguridad de otras personas

MANUAL DE VALORACIÓN

DESARROLLO DE LA ESCALA DE GRADOS POR FACTOR

- Mide la intensidad con la que se puede presentar cada factor en los diferentes puestos de trabajo.
- La descripción se puede hacer de manera cualitativa o cuantitativa. Ver Ejemplos

MANUAL DE VALORACIÓN

Ejemplo: FACTOR EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Un mes
II	Tres meses
II	Seis meses
IV	Un año

MANUAL DE VALORACIÓN

Ejemplo: FACTOR RESPONSABILIDAD POR VALORES

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
I.	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores
II.	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$ 100.000
III.	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero valores entre \$101.000 - \$ 1.000.000
IV.	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero valores entre \$ 1.000.001-\$ 30.000.000

MANUAL DE VALORACIÓN

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Cada miembro el comité ordena, según su apreciación de importancia los **grupos de factores**

Por consenso, todo el comité ordena los **grupos de factores**

Ejemplo: Grupo de Requisitos

Grupo de Responsabilidad

Grupo de Esfuerzo

MANUAL DE VALORACIÓN

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Cada miembro del comité pondera cada uno de los
grupos de factores

Por consenso o promedio, el comité pondera el
grupo de factores

Ejemplo: Grupo de Requisitos = 50%

Grupo de Responsabilidad = 40%

Grupo de Esfuerzo = 10%

TOTAL: 100%

MANUAL DE VALORACIÓN

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Cada miembro el comité pondera cada **factor**

Por consenso o promedio el comité pondera cada **factor**

Ejemplo: Del Grupo de Requisitos cuyo peso asignado fue = 50% se puede distribuir dando peso a cada factor de manera que su sumatoria sea igual a 100%

Así Escolaridad: 60%

Experiencia: 20%

Capacidad : 20%

MANUAL DE VALORACIÓN

PONDERACIÓN FINAL POR FACTOR

Al aplicar el porcentaje del **factor** por el porcentaje del **grupo de factores** se tendrá la ponderación final por factor

Ejemplo:

50% (ponderación del **Grupo de Requisitos**) x
60% (ponderación del **factor escolaridad**) =
30% peso final del factor

50% (ponderación del **Grupo de Requisitos**) x
20% (ponderación del **factor experiencia**) =
10% peso final del factor

MANUAL DE VALORACIÓN

OTRA MANERA DE ASIGNAR LOS PORCENTAJES ES LA SIGUIENTE

Se da un valor del 100% al **factor** compensable mas destacado. Suponga que sea conocimientos. Se asigna un valor al **factor** que le sigue como un porcentaje de su importancia en relación con el más destacado; Ejemplo:

Conocimientos	= 100%
Experiencia	= 85%
Esfuerzo físico	= 70%
Esfuerzo Mental	= 65%
SUMATORIA	= 320%

MANUAL DE VALORACIÓN

SE CONVIERTE EN UN SISTEMA 100%

Conocimientos	100 / 320 = 32%
Experiencia	85 / 320 = 26%
Esfuerzo físico	70 / 320 = 22%
Esfuerzo Mental	65 / 320 = 20%
TOTAL	= 100%

La sumatoria de los pesos porcentuales de todos los Factores debe ser igual a 100

MANUAL DE VALORACIÓN

ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LOS GRADOS

- Después de la ponderación de los factores compensables el siguiente paso es la **asignación de puntos**, es decir establecer una **base puntual** a la que se aplicará el **peso porcentual del factor**.

MANUAL DE VALORACIÓN

ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LOS GRADOS

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base Puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

Una vez definida la base puntual, esta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor.

Ejemplo:

MANUAL DE VALORACIÓN

Factores	Ponderación expresada (Pe)	Puntaje del factor	Puntuación Grado Máximo
Educación	30 %	240	240
Experiencia	10 %	80	80
Esf. Fisico	10 %	80	80
Esf. Mental	30 %	240	240
Responsabilidad por supervisión	20 %	160	160
	Sum. 100 %	Sum: 800	

BASE PUNTUAL DE 800

Alvaro Santamaria Escobar, MBA -

Ing. Ind. - M. Educación

MANUAL DE VALORACIÓN

- El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectada de la totalidad de las descripciones de los puestos.
- Los puntajes intermedios se obtienen mediante una regla de tres, **por ejemplo:**

MANUAL DE VALORACIÓN

Peso ponderado factor experiencia: 10%
Por base puntual: 800 = puntaje máximo del
factor 80 este aplicará a grado IV así

Grado	Descripción	Método de cálculo	Puntos
I	Un mes de experiencia	$(80/12\text{meses}) \times$ (1mes int. Grado)	7
II	Tres meses de experiencia	$(80/12\text{meses}) \times$ (3mes int. Grado)	20
III	Seis meses de experiencia	$(80/12\text{meses}) \times$ (6mes int. Grado)	40
IV	Un año de experiencia	Máximo posible	80

MANUAL DE VALORACIÓN

TIPOS DE PROGRESION DE LOS GRADOS EN LOS FACTORES CUALITATIVOS

- ARITMÉTICA
- GEOMÉTRICA
- POR COCIENTE
- DE INCREMENTO CONSTANTE
- ALEATORIA

MANUAL DE VALORACIÓN

DENOMINACIÓN DEL FACTOR		
GRADO	Descripción del Grado	PUNTAJE

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

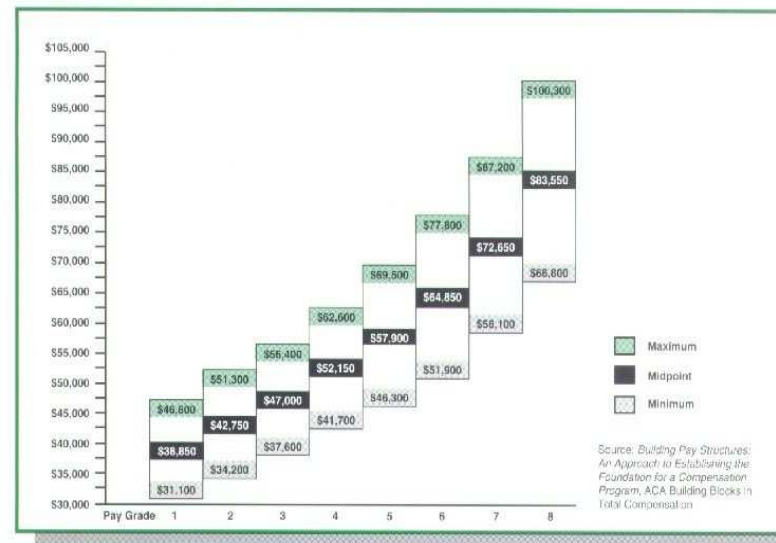
-

ESTRUCTURA DE PUESTOS

PASOS PARA SU ELABORACION

- DECISIÓN RESPECTO AL NÚMERO DE NIVELES DE LA ESCALA,
- DETERMINAR LA LINEA DE PAGO DEL MERCADO,
- ASIGNAR GRADOS DE PAGO PARA LOS DISTINTOS PUESTOS,
- EVALUACION DE RESULTADOS: ESTRUCTURA INTERNA VS MERCADO.

Figure 7: Illustration of a Pay Structure



☐ **Análisis de Estructura y Organigrama**

- Personal en Convenio / Fuera de Convenio
- Zona Geográfica
- Familia de Puestos (ejecutivos, profesionales, etc.)
- Ratios de mercado
- Otros

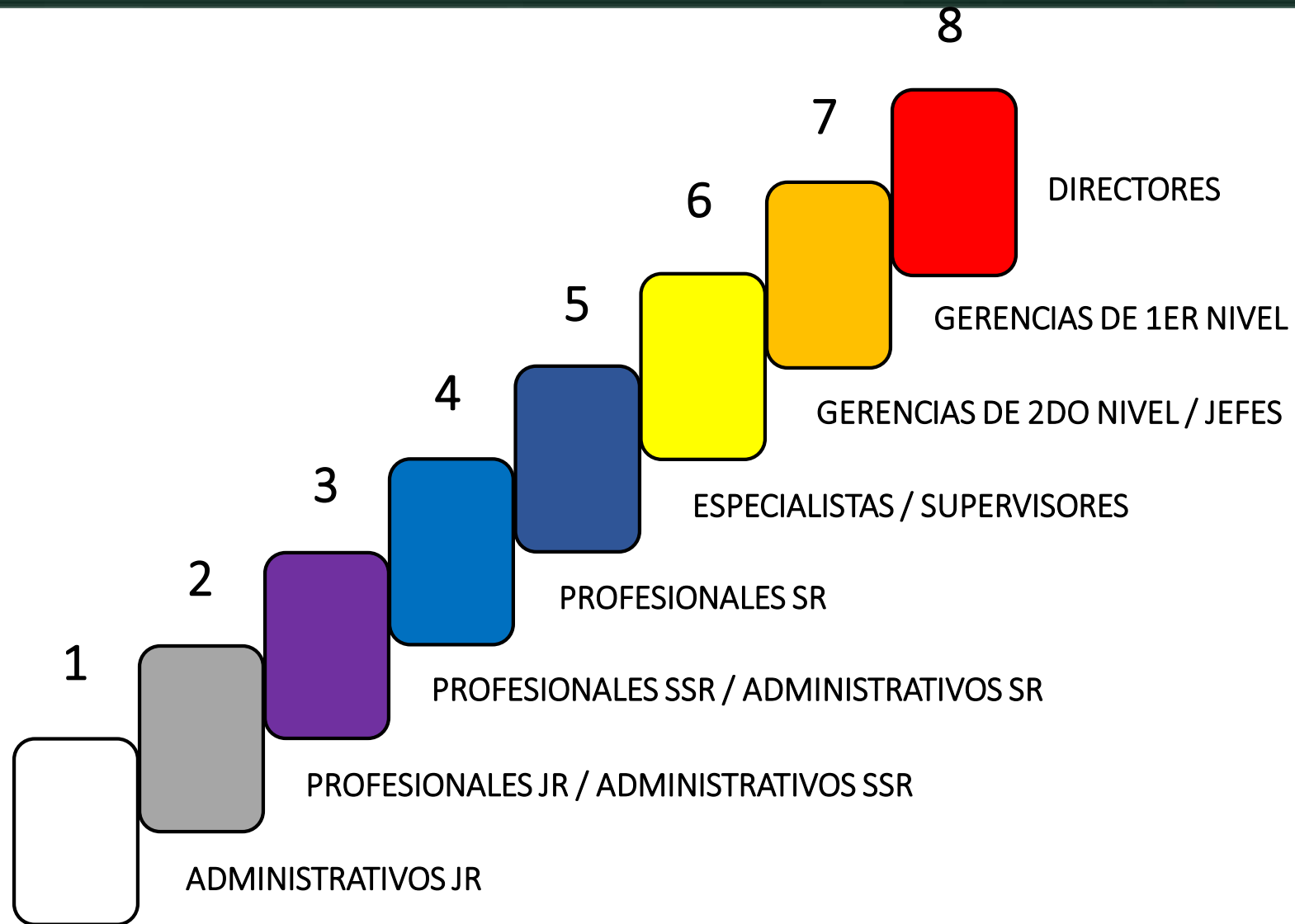
☐ **Aspectos Culturales**

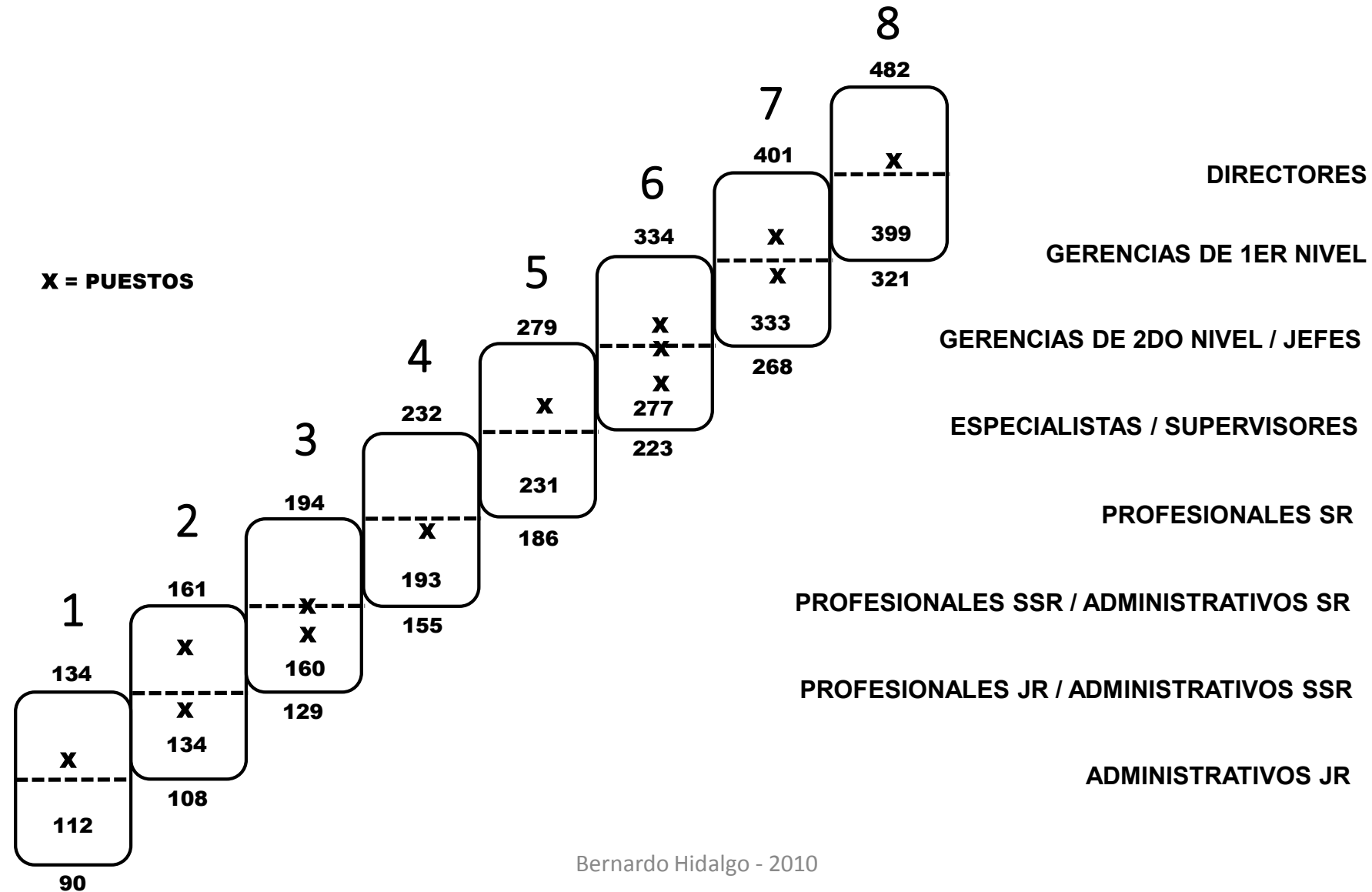
- Niveles de decisión / autoridad
- Delegación
- Sistemas de valoración de puestos (Puesto ≠ Competencias)

☐ **Negocio**

- Planes de Crecimiento de la Cía., en el mediano / corto plazo
- Estructura Internacional ≠ Estructura local, etc.

NIVELES ORGANIZACIONALES





MATRIZ DE EQUILIBRIO INTERNO

BANDA		OPERACIONES	IT	ADM&FZAS	RRHH
8	DIRECCION	DIRECTOR DE OPERACIONES		CFO	
7	GERENCIAS DE 1ER LINEA		GERENTE DE SISTEMAS		GERENTE DE RRHH
6	GERENCIAS 2DA LINEA JEFATURAS	JEFE DE CALIDAD JEFE DE MATRICERIA	PROJECT MANAGER	CONTROLLER	JEFE DE COMPENSACIONES
5	ESPECIALISTAS SUPERVISORES	INGENIERO DE PROCESO	DEVELOPER		
4	PROFESIONALES SR			ANALISTA DE FINANZAS	
3	PROFESIONALES SSR ADMINISTRATIVOS SR			ANALISTA DE TESORERIA	ANALISTA DE PAYROLL ANALISTA DE RECRUITING
2	PROFESIONALES JR ADMINISTRATIVOS SSR	PROYECTISTA	TECNICO DE CONTENIDOS		
1	ADMINISTRATIVOS JR	OPERARIO DE INGRESO		CADETE	



I. DESCRIPCION DEL CARGO

1. Misión del Cargo

2. Responsabilidades del cargo

3. Funciones

II. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. Perfil del Cargo

2. Habilidades

3. Esfuerzo

4. Condiciones Ambientales

5. Riesgos del Cargo

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE
HABILIDAD 40%	EDUCACION	12%
	EXPERIENCIA	18%
	ENTRENAMIENTO	10%
RESPONSABILIDAD 35%	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS.	10%
	DINERO O VALORES	15%
	INFORMACION CONFIDENCIAL	10%
ESFUERZO 15%	MENTAL	9%
	FISICO	6%
CONDICIONES DEL TRABAJO 10%	RIESGOS DEL CARGO	7%
	CONDICIONES AMBIENTALES	3%

VALORACIÓN DE CARGOS

El método seleccionado para la valoración de cargos fue el **sistema de asignación de puntos**

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	EDUCACION
	EXPERIENCIA
	ENTRENAMIENTO
RESPONSABILIDAD	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS.
	DINERO O VALORES
	INFORMACION CONFIDENCIAL
ESFUERZO	MENTAL
	FISICO
CONDICIONES DEL TRABAJO	RIESGOS DEL CARGO
	CONDICIONES AMBIENTALES

Para la asignación de puntos a cada grupo de factores se utilizó la técnica de una **progresión aritmética** la cual consiste en **asignar un valor constante** para la progresión de cada grado; y ya que los grados no son uniformes y es necesario establecer el mismo orden de importancia de acuerdo a la ponderación.

EDUCACION		
-----------	--	--

Este factor mide el nivel de conocimientos básicos y específicos para el desempeño de un cargo determinado.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	Se requiere de estudios secundarios	12
2	Se requiere de estudios a nivel técnico	48
3	Se requiere de estudios a nivel tecnológico	84
4	Se requiere ser profesional	120

EXPERIENCIA		
-------------	--	--

Este factor considera el tiempo mínimo requerido en trabajos similares para desempeñar satisfactoriamente un cargo.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	Hasta 6 meses de experiencia	18
2	Hasta 12 meses de experiencia	59
3	Hasta 18 meses de experiencia	99
4	Hasta 24 meses de experiencia	140
5	Hasta 36 meses de experiencia	180

ENTRENAMIENTO		
---------------	--	--

Este factor mide el tiempo necesario para que una persona adquiriera la preparación práctica e inducción que le permita ejecutar el trabajo de forma satisfactoria.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	No requiere entrenamiento para ejecutar el trabajo de forma satisfactoria.	10
2	Hasta una semana	40
3	Hasta 15 días	70
4	Hasta un mes	100

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS		
---	--	--

Este factor determina el grado de responsabilidad por pérdida o daño de la maquinaria, equipos o insumos que le corresponde manejar en el desempeño de las labores asignadas.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	No tiene responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	10
2	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	40
3	Tiene responsabilidad media por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	70
4	Tiene responsabilidad alta por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	100

FACTORES		PONDERACION	P MAX	P MIN	Nº GRADOS	r	GRADOS				
							1	2	3	4	5
							PUNTOS				
HABILIDAD 40%	EDUCACION	12%	120	12	4	36	12	48	84	120	
	EXPERIENCIA	18%	180	18	5	41	18	59	99	140	180
	ENTRENAMIENTO	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
RESPONSABILIDAD 35%	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
	DINERO O VALORES	15%	150	15	4	45	15	60	105	150	
	INFORMACION CONFIDENCIAL	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
ESFUERZO 15%	MENTAL	9%	90	9	4	27	9	36	63	90	
	FISICO	6%	60	6	3	27	6	33	60		
CONDICIONES DEL TRABAJO 10%	RIESGOS DEL CARGO	7%	70	7	4	21	7	28	49	70	
	CONDICIONES AMBIENTALES	3%	30	3	3	14	3	17	30		

DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL

Durante esta fase se diseña la **estructura salarial** con base en la **valoración de puestos de trabajo**. Se desarrollan las siguientes actividades



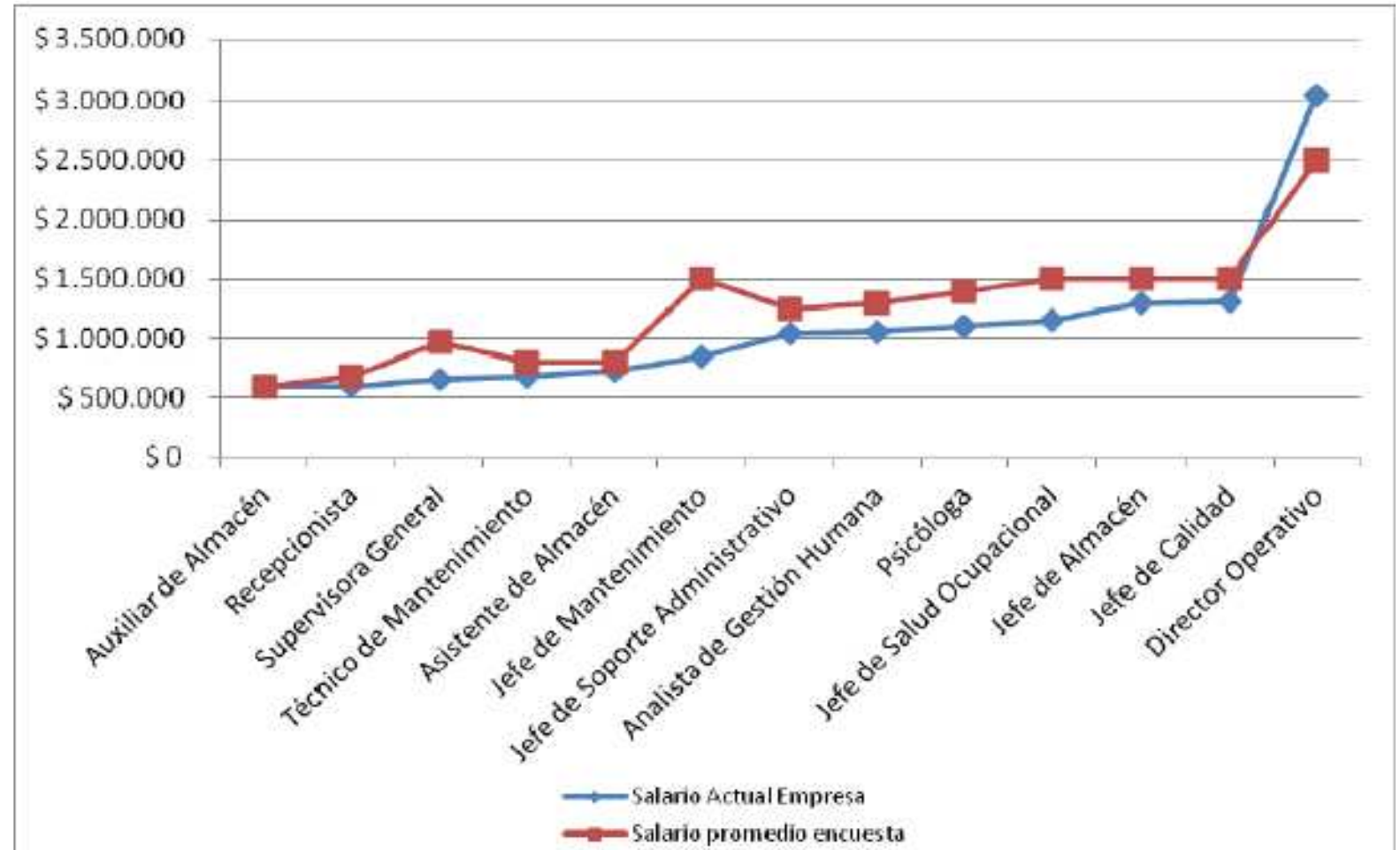
1. Elaboración del diagrama de dispersión.
2. Cálculo del coeficiente de correlación
3. Estimación de la línea de tendencia
4. Verificación de la línea de tendencia de salarios
5. Determinar la confiabilidad de la línea de tendencia
6. Determinar tipo de escala

La encuesta salarial se realizó con el objetivo **establecer un comparativo** de los salarios de la empresa contra el **salario promedio actual** y teniendo en cuenta este comportamiento definir un mejor ajuste.

Nombre del cargo	Nombre del cargo equivalente en el mercado	Salario Empresa	Salario promedio encuesta
Auxiliar de Almacén	Auxiliar de bodega	\$ 589.500	\$ 589.500
Recepcionista	Recepcionista	\$ 589.500	\$ 682.500
Supervisora General	Supervisor	\$ 650.000	\$ 973.500
Técnico de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento	\$ 680.000	\$ 800.000
Asistente de Almacén	Almacenista	\$ 733.370	\$ 800.000
Jefe de Mantenimiento	Coordinador de Mantenimiento	\$ 850.200	\$ 1.500.000
Jefe de Soporte Administrativo	Analista Contable	\$ 1.046.500	\$ 1.250.000
Analista de Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	\$ 1.050.000	\$ 1.294.000
Psicóloga	Psicologa de selección	\$ 1.100.000	\$ 1.400.000
Jefe de Salud Ocupacional	Coordinador SISO	\$ 1.150.000	\$ 1.500.000
Jefe de Almacén	Coordinador de Logística	\$ 1.296.000	\$ 1.500.000
Jefe de Calidad	Coordinador de Calidad	\$ 1.308.000	\$ 1.500.000
Director Operativo	Director de Operaciones	\$ 3.036.000	\$ 2.500.000

DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL

En la **gráfica de dispersión** se observa que los salarios en están por **debajo del salario promedio** del mercado. Por tal razón se requiere realizar ajustes relevantes en los salarios que actualmente tiene la empresa.

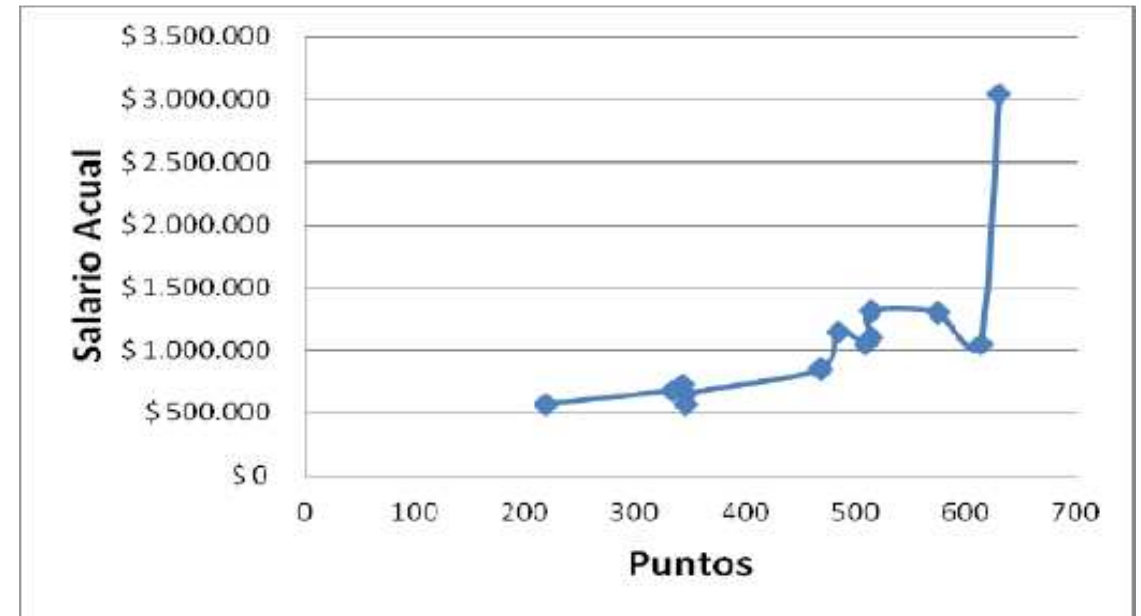
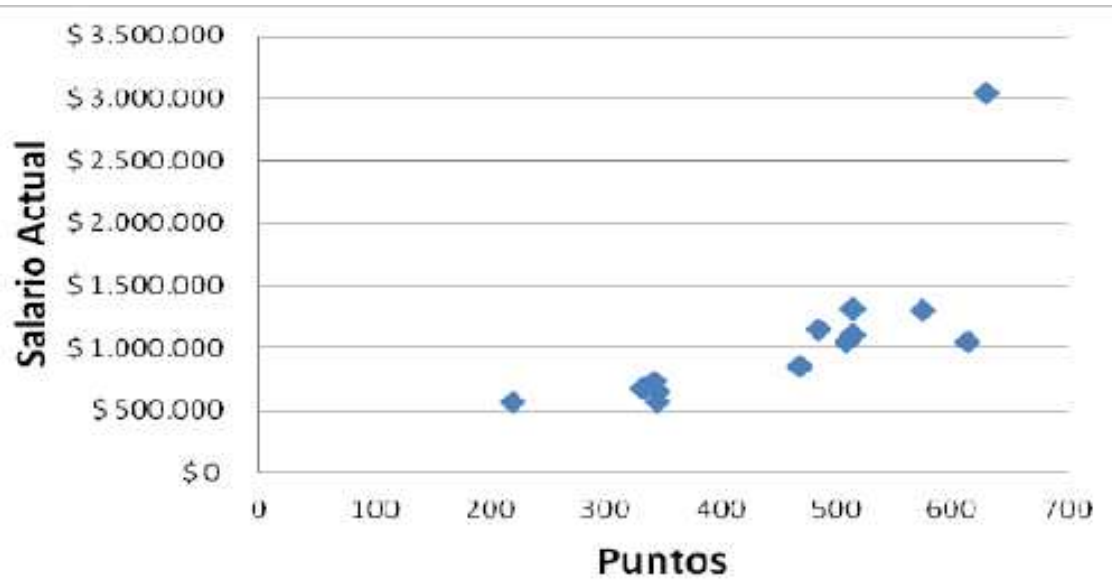


DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL

Por medio de la estructura salarial la empresa podrá ver en **forma objetiva** cuál es la **situación actual** de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar las mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de **salarios justa y equitativa**, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas.

N°	Nombre del Cargo	Puntaje	Salario Actual
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200
9	Supervisora General	345	\$ 650.000
10	Recepcionista	345	\$ 589.500
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500

LA ESTRUCTURA SALARIAL



Según la representación gráfica anterior se observa que la **relación de puntos vs salarios** muestra que la dispersión de datos indica una **tendencia creciente**; es decir que a mayor puntaje mayor salario y los salarios no guardan una **relación de equidad** puesto que no todos los puntos están sobre la tendencia manual.

La solución matemática que se aplicó para calcular de forma precisa el salario justo y equitativo para cada uno de los cargos es el **ajuste parabólico** por el método de mínimos cuadrados

LA ESTRUCTURA SALARIAL

La **solución matemática** que se aplicó para calcular de forma precisa el salario justo y equitativo para cada uno de los cargos es el **ajuste parabólico** por el método de mínimos cuadrados.

Cálculo de la Línea de tendencia central ajustada

Ecuación de la parábola $y = ax^2 + bx + c$

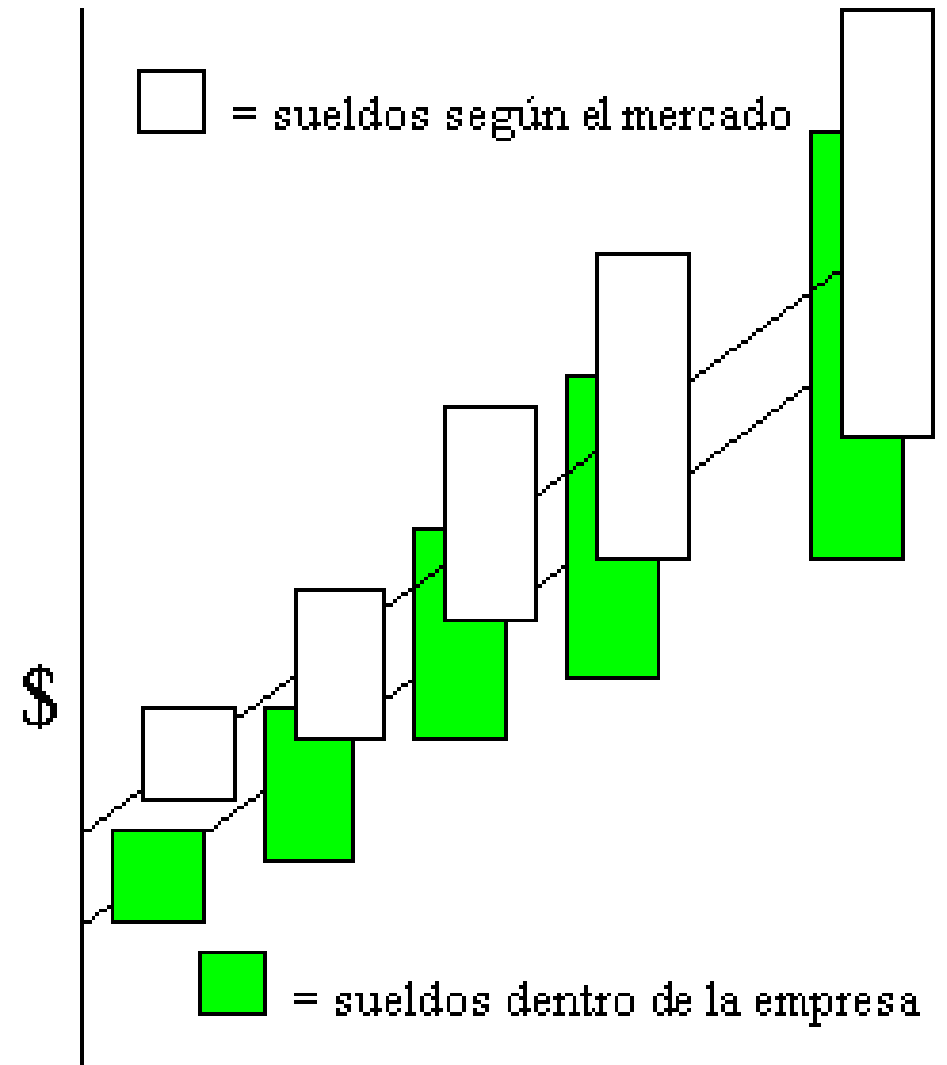
En esta ecuación se definen cada uno de los elementos así:

y = Variable dependiente (salarios)

x = Variable independiente (puntos)

a,b,c = Constantes numéricas

Se calcularon inicialmente las sumatorias según lo siguiente



LA ESTRUCTURA SALARIAL

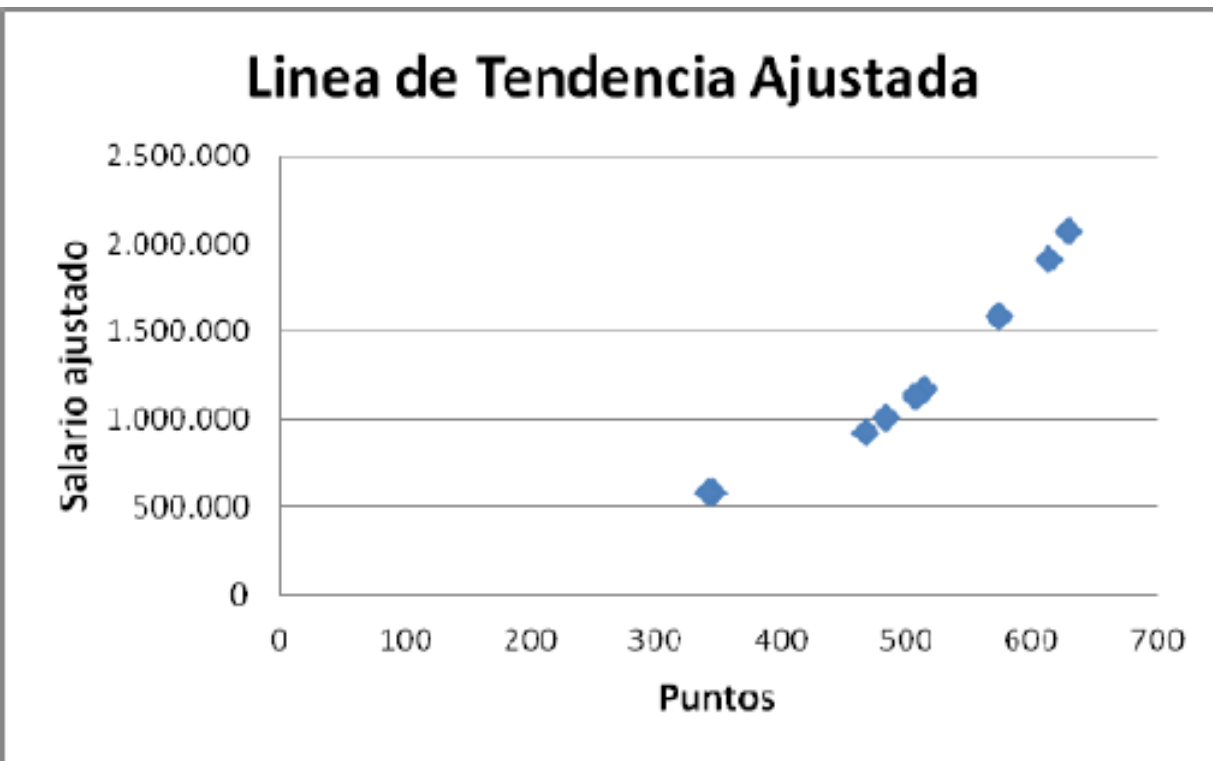
N°	Nombre del Cargo	x	y	xy	x ²	x ² y	x ³	x ⁴
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	1.912.680.000	396900	1.204.988.400.000	250047000	157.529.610.000
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	641.504.500	375769	393.242.258.500	230346397	141.202.341.361
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	743.904.000	329476	427.000.896.000	189119224	108.554.434.576
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	672.312.000	264196	345.568.368.000	135796744	69.799.526.416
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	565.400.000	264196	290.615.600.000	135796744	69.799.526.416
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	533.400.000	258064	270.967.200.000	131096512	66.597.028.096
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	556.600.000	234256	269.394.400.000	113379904	54.875.873.536
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	397.893.600	219024	186.214.204.800	102503232	47.971.512.576
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	224.250.000	119025	77.366.250.000	41063625	14.166.950.625
10	Recepcionista	345	\$ 589.500	203.377.500	119025	70.165.237.500	41063625	14.166.950.625
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	250.812.540	116964	85.777.888.680	40001688	13.680.577.296
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	226.440.000	110889	75.404.520.000	36926037	12.296.370.321
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	129.100.500	47961	28.273.009.500	10503459	2.300.257.521

SUMATORIAS	5.889	14.079.070	7.057.674.640	2.855.745	3.724.978.232.980	1.457.644.191	772.940.959.365
	Σx	Σy	Σxy	Σx^2	$\Sigma x^2 y$	Σx^3	Σx^4

LA ESTRUCTURA SALARIAL – LINEA DE TENDENCIA CENTRAL

N°	Nombre del Cargo	x	y	x ²	a	B	c	Salario ajustado y= ax ² + bx + c
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	396900	14,96	-9.390	2.047.070	2.068.994
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	375769	14,96	-9.390	2.047.070	1.912.504
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	329476	14,96	-9.390	2.047.070	1.586.171
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	264196	14,96	-9.390	2.047.070	1.172.982
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	264196	14,96	-9.390	2.047.070	1.172.982
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	258064	14,96	-9.390	2.047.070	1.137.587
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	234256	14,96	-9.390	2.047.070	1.006.780
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	219024	14,96	-9.390	2.047.070	929.149
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	119025	14,96	-9.390	2.047.070	588.134
10	Recepcionista	345	\$ 566.700	119025	14,96	-9.390	2.047.070	588.134
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	116964	14,96	-9.390	2.047.070	585.471
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	110889	14,96	-9.390	2.047.070	579.099
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 566.700	47961	14,96	-9.390	2.047.070	708.157

LA ESTRUCTURA SALARIAL – LINEA DE TENDENCIA CENTRAL



Rangos Porcentuales. Para determinar que tan alejado está un cargo de la tendencia central ajustada se utilizaron **los rangos porcentuales**, los cuales permitieron establecer el número de cargos que se encuentran dentro de cada una de las franjas.

Los rangos más utilizados son: $\pm 5\%$, $\pm 10\%$, $\pm 15\%$.

LA ESTRUCTURA SALARIAL – LINEA DE TENDENCIA CENTRAL

Desviaciones Absolutas y Relativas. La tabla de **desviaciones absolutas y relativas** tiene como finalidad establecer para cada uno de los cargos de la empresa, las desviaciones tanto en unidades monetarias como en porcentajes, de acuerdo con el puntaje para cada cargo.

Desviación absoluta (DA):

$$DA = \text{SALARIO AJUSTADO} - \text{SALARIO ACTUAL}$$

Desviación relativa (DR):

$$DR = \frac{\text{DESVIACIÓN ABSOLUTA}}{\text{SALARIO AJUSTADO}} * 100\%$$

Una desviación positiva indica:

- a) Si es absoluta, qué tan **“subvalorado”** está en cargo en la empresa analizada, **en unidades monetarias**.
- b) Si es relativa, en qué porcentaje está **“subvalorado”** dicho cargo en relación con los demás.

Una desviación negativa indica:

- a) Si es absoluta, qué tan **“sobrevalorado”** está un cargo en la empresa analizada, en unidades monetarias.
- b) Si es relativa, en qué porcentaje está **“sobrevalorado”** dicho cargo en relación a los demás.

LA ESTRUCTURA SALARIAL – DESVIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS

N°	Cargo	Puntos	Salario Actual	Salario Ajustado	Desviación Absoluta	Desviación Relativa	Estado
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	2.070.871	-965.129	-46,60%	Sobrevalorado
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	1.913.618	867.118	45,31%	Subvalorado
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	1.586.036	290.036	18,29%	Subvalorado
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	1.172.293	-135.707	-11,58%	Sobrevalorado
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	1.172.293	72.293	6,17%	Subvalorado
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	1.136.934	86.934	7,65%	Subvalorado
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	1.006.435	-143.565	-14,26%	Sobrevalorado
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	929.157	78.957	8,50%	Subvalorado
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	594.785	-55.215	-9,28%	Sobrevalorado
10	Recepcionista	345	\$ 589.500	594.785	5.285	0,89%	Subvalorado
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	592.371	-140.999	-23,80%	Sobrevalorado
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	586.771	-93.229	-15,89%	Sobrevalorado
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	728.829	139.329	19,12%	Subvalorado

- Cantidad de desviaciones absolutas y relativas negativas = 6
- Cantidad de desviaciones absolutas y relativas positivas = 7

LA ESTRUCTURA SALARIAL – CONSTRUCCION

El tipo de escala que se seleccionó fue la “Escala de intervalos Salariales por Categorías” ya que el objetivo fue tener límites salariales máximos y mínimos por categorías que permitieran incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que los empleados con el mismo puesto de trabajo y con la misma puntuación puedan percibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

Clase 1 - Directores

Clase 2 - Jefes

Clase 3 - Analistas

Clase 4 - Técnicos

Clase 5 - Supervisores

Clase 6 - Asistentes

Clase 7 - Auxiliares

Puntaje máximo = 630 correspondiente al cargo con mayor puntaje

Puntaje mínimo = 219 correspondiente al cargo con menor puntaje

N = 7 Clases

$$\text{Ancho} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{N-1}$$

$$\text{Ancho} = \frac{630 - 219}{6}$$

$$\text{Ancho} = 68,5 \text{ puntos}$$

LA ESTRUCTURA SALARIAL – INTERVALOS DE CLASE

Clase		Rango			Salario Base		
Número	Ancho en Puntos	Límite Menor	Punto Medio	Limite Mayor	Limite Menor -20%	Punto Medio	Limite Mayor 20%
7 - Auxiliares	68,5	184,7	219	253,3	\$ 583.063	\$ 728.829	\$ 874.594
6 - Asistentes	68,5	253,2	287,5	321,8	\$ 476.901	\$ 596.126	\$ 715.351
5 - Supervisores	68,5	321,7	356	390,3	\$ 484.779	\$ 605.974	\$ 727.169
4 - Técnicos	68,5	390,2	424,5	458,8	\$ 606.698	\$ 758.372	\$ 910.047
3 - Analistas	68,5	458,7	493	527,3	\$ 842.657	\$ 1.053.321	\$ 1.263.986
2 - Jefes	68,5	527,2	561,5	595,8	\$ 1.192.657	\$ 1.490.821	\$ 1.788.985
1 - Directores	68,5	595,7	630	664,3	\$ 1.656.697	\$ 2.070.871	\$ 2.485.045

Categorías	Intervalo de Salarios
7 - Auxiliares	\$589.500 - \$650.000
6 - Asistentes	\$740.000 - \$850.000
5 - Supervisores	\$650.000 - \$750.000
4 - Técnicos	\$758.372 - \$910.047
3 - Analistas	\$1.053.321 - \$1.263.986
2 - Jefes	\$1.192.657 - \$1.788.985
1 - Directores	\$3.036.000 - \$3.200.000

El límite menor se obtuvo de restar al punto medio del rango la mitad del ancho de clase, y el límite mayor se obtuvo de sumar al punto medio del rango la mitad del ancho de clase.

LA ESTRUCTURA SALARIAL – ASPECTOS LEGALES DEL SALRIO

PROPUESTA DE NIVELACION

Se toma de decisiones para la reasignación de salario teniendo en cuenta el desempeño de los empleados, merito o antigüedad de acuerdo a los límites establecidos con respecto a la tendencia central y por supuesto a la a capacidad financiera de la empresa.

1. Contratación Laboral; Contrato de trabajo y concurrencia de contratos, incapacidad (27 -59).
2. Pagos que el empleador hace al trabajador (157 -171)
3. Jornada de Trabajo, descansos obligatorios, protección laboral (177 -219)
4. Modos o causas de terminación del contrato de trabajo (265 - 319)



HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

-

INVESTIGACION DE MERCADO

ENCUESTA DE COMPENSACIONES

Determinar el posicionamiento relativo de la compañía con respecto a su mercado competidor en términos de:

- ☐ **Remuneraciones**
- ☐ **Beneficios**
- ☐ **Prácticas de Pago**

Facilitar la construcción y el mantenimiento de Estructuras Salariales.

ENCUESTA DE COMPENSACIONES

2. ELECCION DE COMPAÑIAS PERTENECIENTES AL MERCADO DE COMPETENCIA.



ENCUESTA DE COMPENSACIONES



ENCUESTA DE COMPENSACIONES

- ☐ OBJETIVOS
- ☐ DISEÑO GENERAL
 - ELECCION DE POSICIONES A RELEVAR
 - SELECCION DE MERCADO
 - BENEFICIOS Y PRACTICAS A RELEVAR (NIVELES DE ANALISIS)
- ☐ INVITACION AL MERCADO
- ☐ RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION
- ☐ ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS (PROCESAMIENTO DE INFORMACION)
- ☐ PRESENTACION DE RESULTADOS
- ☐ DEVOLUCION A EMPRESAS PARTICIPANTES

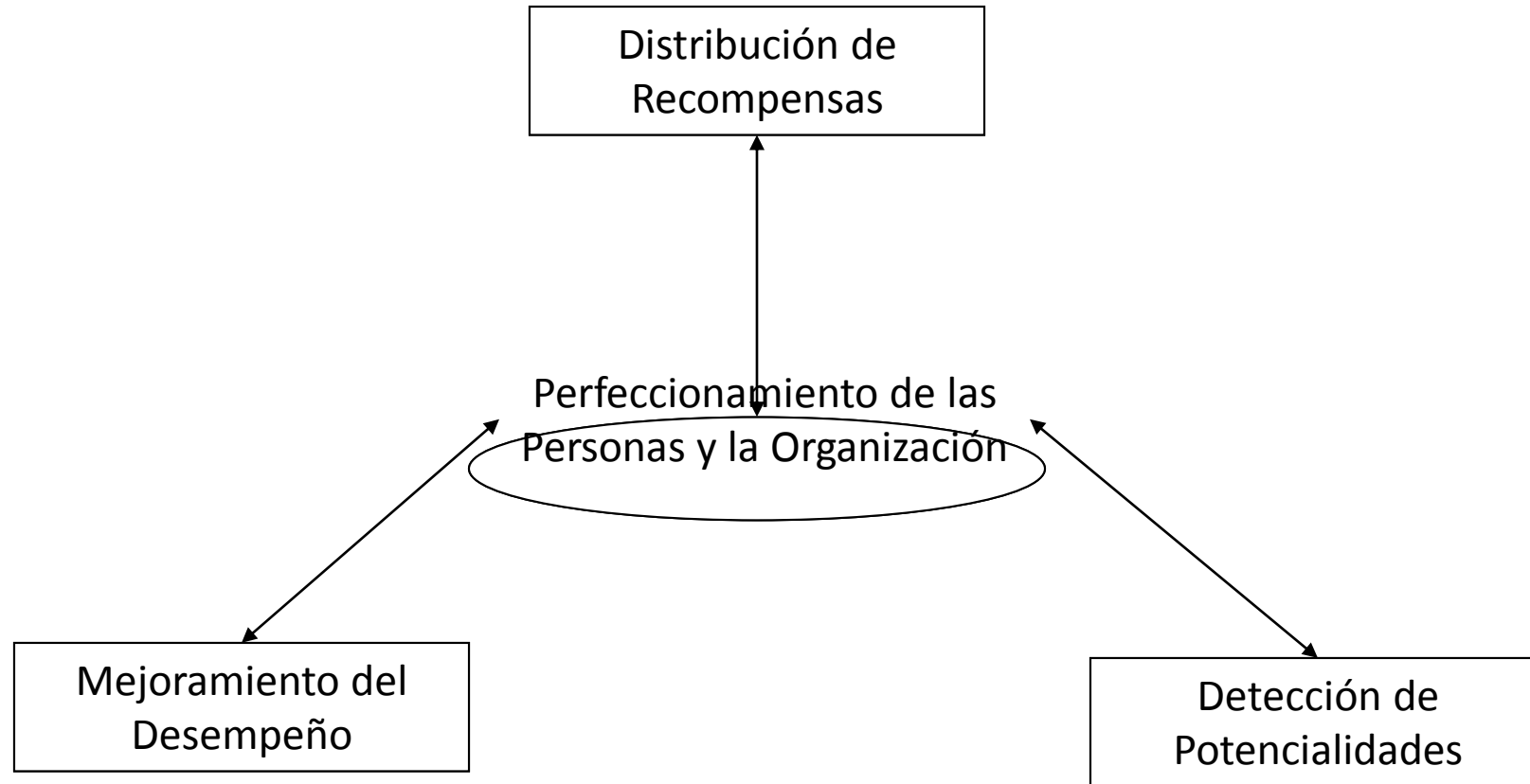
**LA ESTRUCTURA SALARIAL ES LA
ASIGNACIÓN DE DIFERENTES RATIOS DE
PAGO PARA LOS DISTINTOS PUESTOS /
PERSONAS DE LA EMPRESA.**

Programación y Evaluación del Desempeño

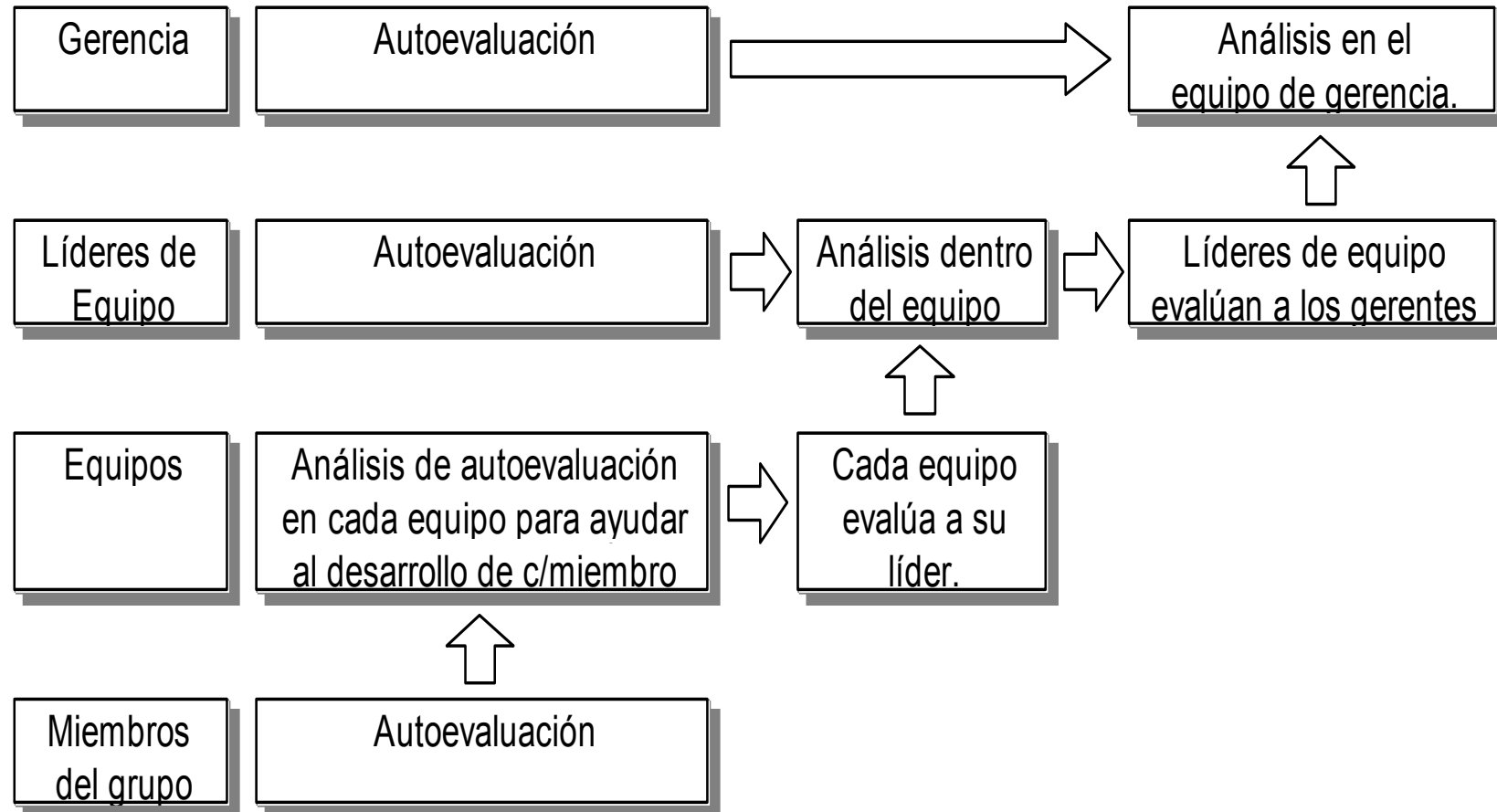
La técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre empleado y empresa para lograr un beneficio mutuo



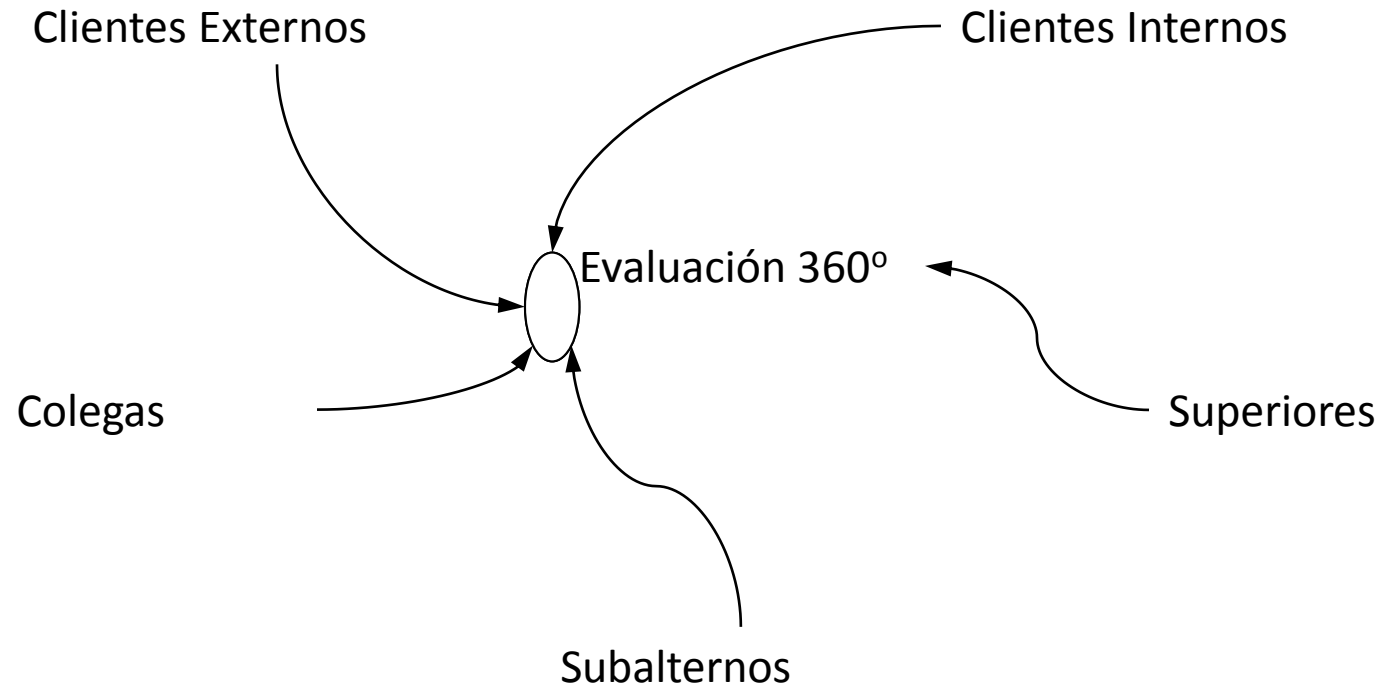
Objetivos:



Participantes en la Evaluación Ascendente

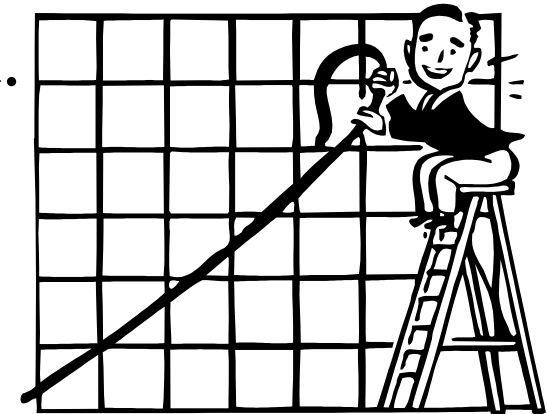


Participantes en una evaluación de 360º



Evaluación por Resultados

Se fijan metas, y es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas. Esta retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad.



El Mercado Laboral

Las prácticas salariales de las demás
empresas competidoras por el
talento humano



Consecuencias de un Nivel de pago competitivo

- Contención de los costos operativos (laborales) a mediano plazo.
- Incrementa la cantidad de aspirantes a puestos.
- Reduce la rotación de personal.
- Incrementa la calificación de los aspirantes y empleados
- Reduce paros laborales



“Mejorar la calidad, incrementar la productividad y fortalecer la posición competitiva son propósitos de plena vigencia en cualquier tipo de organización actual, porque del cumplimiento de esos propósitos puede depender la supervivencia en el ambiente empresarial de nuestros días”

Miguel Amaya Galeano

Introducción

En los mercados se esta viviendo una época donde la globalización y la apertura del comercio internacional, están cambiando la forma como las organizaciones gestionan su negocio y su gente. La velocidad se convierte en el común denominador de la dinámica empresarial y las compañías han encontrado nuevos nichos para explotar la riqueza, denominando a esta nueva mega tendencia: **PRODUCTIVIDAD**. Por tanto, la productividad se convierte en la gran arma del siglo XXI, y nos garantiza sobrevivir y rescatar las empresas de la recesión en la cual se han sumergido en los últimos tiempos. Es aquí donde la ingeniería industrial empieza a cumplir la función estratégica dentro de las organizaciones, **haciéndolas mas efectivas, eficientes y adaptadas a los constantes cambios que se generan en la nueva economía.**

En la siguiente ilustración se visualiza la secuencia de los factores de productividad, cuya suma da como resultado la productividad y competitividad organizacional. Estos factores son:

1. Diseño funcional de cargos y perfiles ocupacionales.
2. Gerencia y gestión de procesos.
3. Estándares de evaluación del desempeño.
4. Estructura de compensaciones salariales e incentivos.



Figura 1.1 Factores componentes de la productividad.

A continuación una breve explicación de cada uno de los componentes de la productividad:

1. DISEÑO FUNCIONAL DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES.

Es indudable que para que una empresa funcione y lo haga en forma eficiente, se requiere un adecuado **diseño funcional de los cargos** contenidos en su estructura organizacional. Este diseño no solo implica lo relacionado con la ergonomía sino que involucra el análisis, determinación y definición clara y precisa de las tareas.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (**contenido del cargo**).
- Como deberá cumplir esas obligaciones y tareas (**métodos y procedimientos de trabajo**).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (**responsabilidad**), es decir la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar o dirigir (**autoridad**), esto es, la relación con los subordinados.

Con el diseño de los cargos (que se hace en un cargo), así con la determinación del perfil o requisitos que una persona debe reunir para desempeñarse adecuada y eficientemente, la empresa habrá dado el primer paso que la llevara a lograr la productividad deseada.

V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACIÓN	
	EXPERIENCIA	
	ADIENTRAMIENTO	
	COMPLEJIDAD	
	HABILIDAD MENTAL	
	HABILIDAD MANUAL	
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	
	POR PRODUCTOS	
	POR VALORES	
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	POR SEGURIDAD DE OTROS	
	POR ERRORES	
	POR EQUIPOS	
ESFUERZO	MENTAL	
	VISUAL	
	FÍSICO	
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	
	RIESGOS	

Figura 1.2 Formato de descripción de cargos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --> B[SUPERVISOR] B --> C[] B --> D[] B --> E[] </pre>
CÓDIGO:	
CARGO DE QUIEN DEPENDE:	
DEPARTAMENTO :	
DIVISIÓN :	
III. MISIÓN DEL CARGO	
IV. FUNCIONES DEL CARGO	
• • •	

2. GERENCIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

“la gerencia de procesos es uno de los factores claves del éxito detrás de la competitividad de las organizaciones de principio del siglo XXI y constituye un cambio de paradigma en los antiguos esquemas de gestión administrativa”

3. ESTANDARES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Después que la empresa ha diseñado el manual de funciones y el manual de procedimientos, esta se encuentra lista para establecer los estándares de desempeño, es decir, que esperamos de las personas en la ejecución de las funciones, de acuerdo con un diseño adecuado de los procedimientos.

El desempeño de los individuos en el ejercicio de sus funciones se constituye en el objetivo de cada uno de ellos para lograr, mediante la suma de los mismos (objetivos), los propósitos contenidos en la misión institucional.

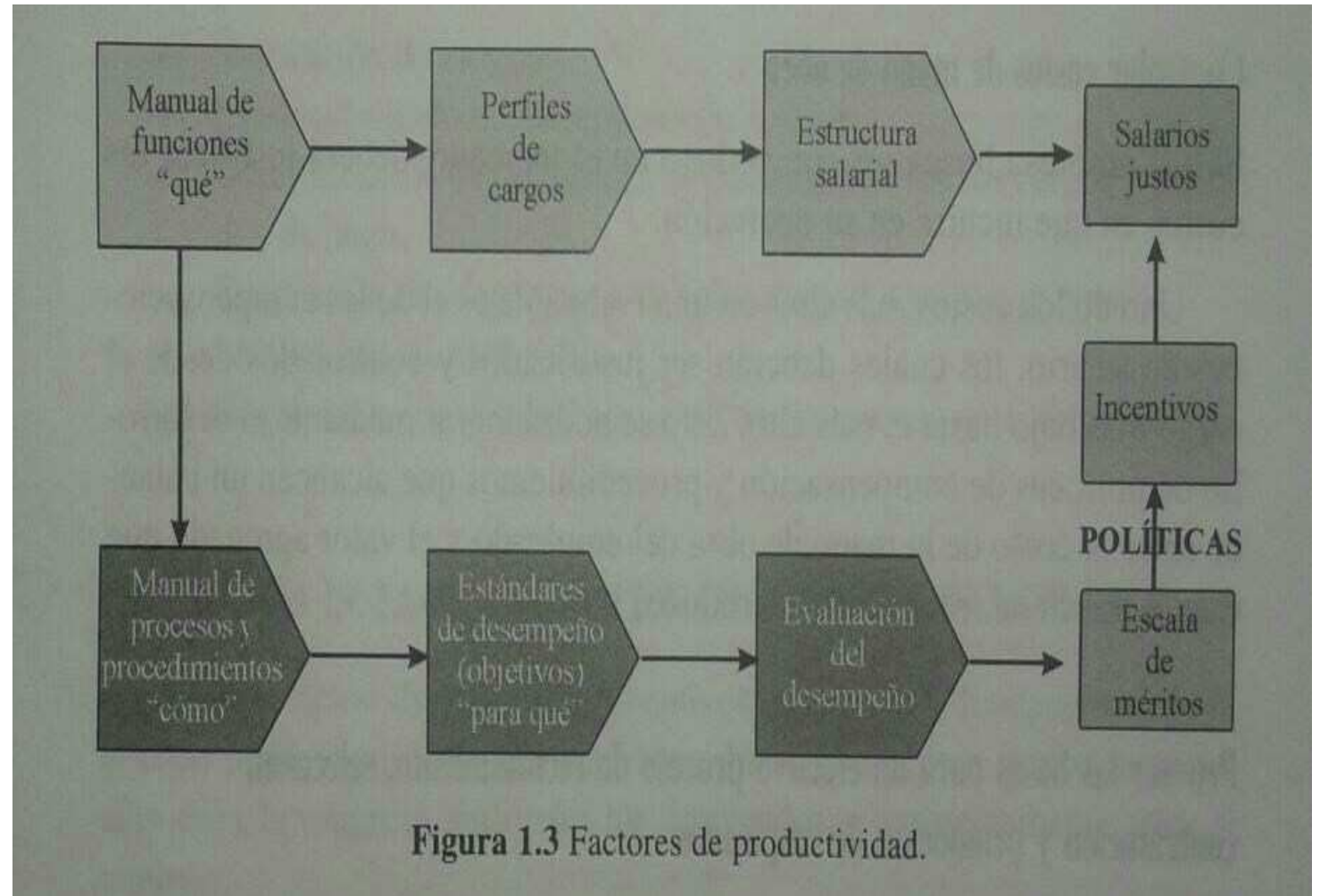
4. COMPENSACIONES E INCENTIVOS.

El cuarto factor esta relacionado con las compensaciones, especialmente las de orden salarial, en este aspecto se describe de forma detallada la metodología para llegar a una estructura que permita por el método de puntuación, diseñar y calcular en las compañías un salario equitativo que se ajuste a las funciones del cargo y al perfil requerido para hacerlo, siguiendo un procedimiento y logrando unos objetivos estándar que la empresa espera de sus empleados.

El método de puntos, es el método expuesto por Merrill Lott en 1925 y empleado tradicionalmente por grandes empresas consultoras en talento humano, ha sido sustancialmente modificado y mejorado por Miguel Amaya Galeano, hasta llegar a convertirlo en la mejor herramienta para que las empresas puedan contar con cuatro alternativas de curvas y estructuras salariales para lograr la compensación justa y equitativa que todo trabajador espera.

FACTORES DE PRODUCTIVIDAD

Se puede apreciar que los salarios justos son el resultado de estructuras salariales construidas con base en los perfiles y las funciones de cada uno de los cargos de la organización. Partiendo del **que** se encuentra el **como**, es decir, el diseño de los procesos y procedimientos que llevan al **para que** (objetivos y estándares del desempeño de las personas con su respectivo cargo para construir la escala de méritos y poder calcular entonces los incentivos que de alguna manera ayuden a mantener los salarios, lo que día tras día pierden su valor real por efectos inflacionarios, o lo que comúnmente se denomina índice de precios al consumidor.



OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

1.

- Motivar a los empleados a su máxima eficiencia.

2.

- Controlar costos de mano de obra.

3.

- Proveer las bases para un efectivo proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción de empleados.

4.

- Promover la cooperación del empleado a través de la armonía y las relaciones empleador - empleado.



IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

- Para ser competitiva, una compañía necesita mantener la mano de obra en balance con los resultados producidos. Si el empleador pretende atraer y mantener personal altamente motivado y eficiente, los salarios y prestaciones tienen que ser adecuados de acuerdo al perfil del cargo y el desempeño del individuo.

Importancia
para la empresa



- En Colombia mas del 80% del producto lo constituyen los costos laborales, y se puede decir que la mano de obra representa alrededor del 70% del valor de los bienes y servicios en un país (PIB). En conclusión cuando el cliente compra un producto, alrededor de tres cuartas partes de lo que paga corresponde a los costos de mano de obra y una cuarta parte a materias primas, y otros costos.

Importancia
para el cliente



- La compensación a través del salario devengado se considera uno de los incentivos primarios para que el trabajador sea eficiente y productivo, ya que para el representa su estándar de vida, su seguridad, su estatus, y la oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas de techo, comida, vestuario, entre otras.

Importancia
para el
empleado



IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS EN LA INGENIERIA INDUSTRIAL



Como podemos observar en la figura anterior se encuentra que todas las actividades giran alrededor de tres grandes componentes: producción, administración, y talento humano.

En este ultimo componente se encuentra que, además de aquellas actividades relacionadas con tiempos y movimientos, ergonomía, medición del desempeño, productividad, cargas de trabajo, métodos y procedimientos, cumple un papel importante todo lo relacionado con la administración de sueldos y salarios. Esto ha sido si desde cuando Frederick Winslow Taylor y sus seguidores trajeron los principios de la administración científica asociados con el termino "eficiencia".

En esta figura también observamos que el papel de la administración de salarios esta relacionada con tareas tales como análisis, descripción, evaluación y valoración de cargos, así como todo lo referente a escalas de méritos, desarrollo y evaluación de personal, procedimientos de pago, incentivos, jornadas laborales, y costos estándar.



Teoría de Frederick Winslow Taylor

**Frederick Winslow Taylor. Padre de la Administración Científica
(1856-1915)**

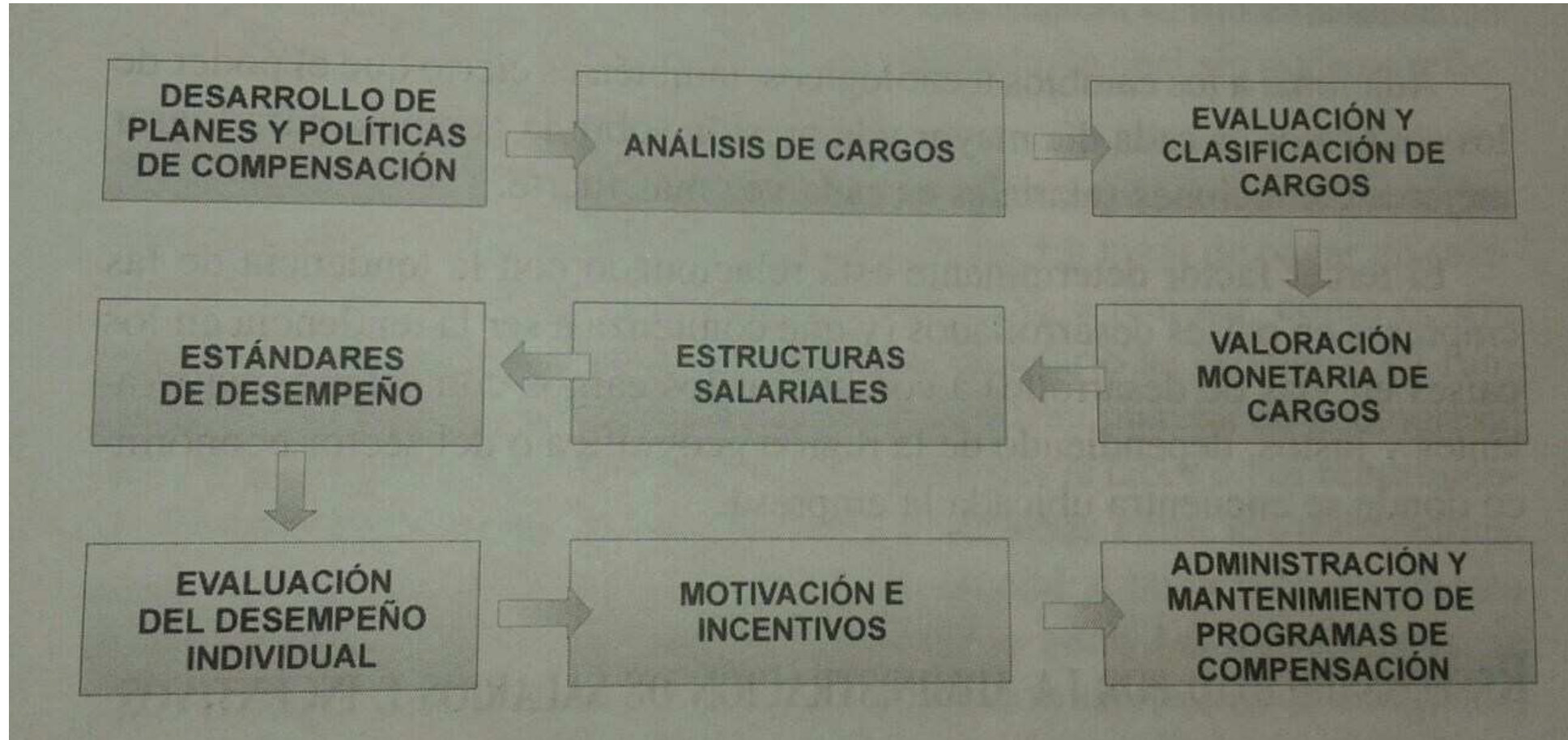


Estudio la manera de ejecutar el trabajo a través de los tiempos y movimientos

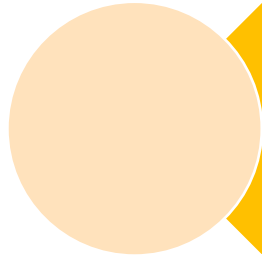
Invento la manera de incentivar al personal, con el trabajo diferencial, el cual consiste en que al empleador se le pagaba una tarifa por el trabajo el cual debe responder, pero si el empleado pasaba el límite se ganaba otra tarifa mucho mayor que la primera

Estudio la forma de remunerar a los trabajadores para así incrementar la productividad en las empresas

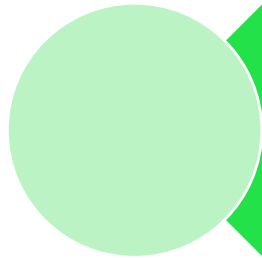
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS E INCENTIVOS



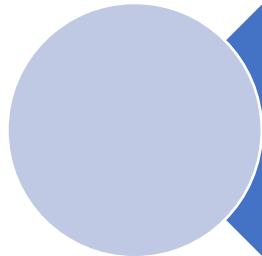
RESPONSABILIDAD POR LA ADMINISTRACION DE SALARIOS E INCENTIVOS.



Comprometer a todos los trabajadores con los objetivos empresariales.



Compensar con salarios adecuados a las funciones y al perfil, de acuerdo con la productividad de cada trabajador.



Dar al trabajador un trato justo y una formación profesional continua y adecuada para el logro eficiente de los objetivos propuestos.

FACTORES DETERMINANTES DE LOS SALARIOS

**1.
Costo
de vida**

**2.
Oferta
de
trabajo**

Si hay una mayor oferta de puestos de trabajo los salarios tenderán a ser mas elevados, caso contrarios cuando la oferta de trabajo no es alta.

Los salarios aumentan cuando la productividad aumenta, porque la forma mas justa de determinar el salario de un empleado es según su desempeño, “la eficiencia es el logro de sus objetivos”.

**3.
productividad**

**4. Los
sindicatos**

**5.
Importancia
del cargo**

**6.
Capacidad
de pago de
la empresa
y salarios
de la
región.**

La situación económica de la empresa debido a múltiples factores, así como la ubicación en un determinado sector económico, y esto también influye en la determinación del salario.

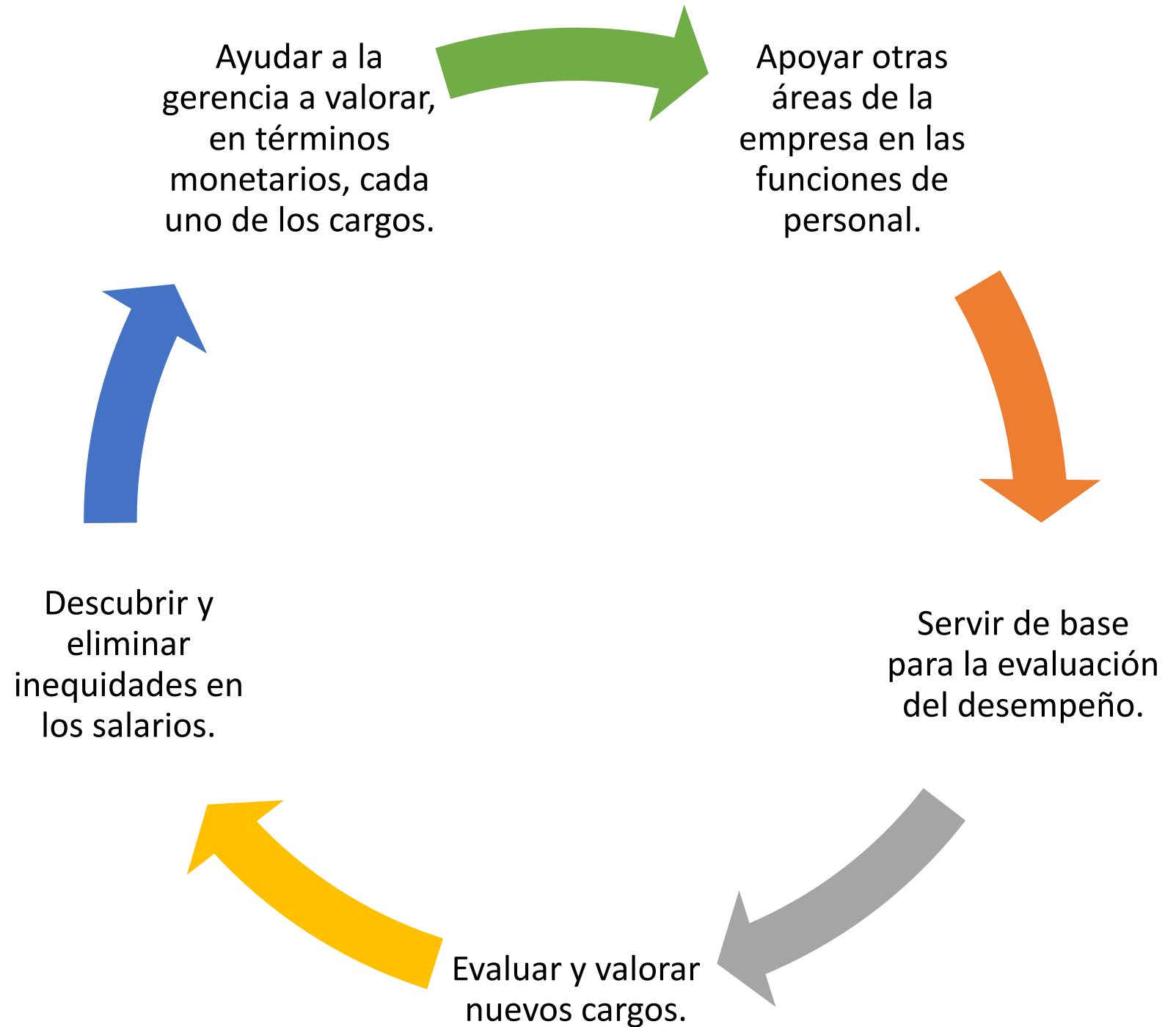
PRINCIPALES METODOS DE EVALUACION Y VALORACION DE CARGOS.

Se define la evaluación de cargos como el proceso para determinar el valor relativo e individual de los cargos en una organización, así como establecer un sistema de clasificación de salarios para la misma.

El proceso de evaluación de cargos implica el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar, jerarquizar, y darles la importancia a los cargos para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás.

La evaluación sirve entonces como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador, expresado por lo general en unidades tales como los puntos.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE CARGOS.



EVOLUCION DE LA EVALUACION DE CARGOS

En 1838, el gobierno elevó una petición al congreso en la que llamó la atención sobre los peligros ocasionados por los salarios inequitativos.

En 1893, el presidente Cleveland instruyó en una de sus directivas para que en todas las dependencias oficiales se aplicaran las promociones de los empleados.

En 1881, Frederick Winslow Taylor realizó los primeros estudios de evaluación en la Midvale Steel Company.

En 1902, la United States Civil Service Commission recomendó hacer cambios para la reclasificación de los servicios sobre las bases de servicios ejecutados.

En 1909, la Commonwealth Edison Company of Chicago introdujo el plan de clasificación de los cargos para tratar de solucionar los problemas que se estaban presentando en sueldos y salarios.

En la década de 1918 – 1928, la evaluación de cargos ganó mucha importancia con la introducción de “análisis de cargos” y de las “especificaciones del cargo” en la administración del personal.

En 1925, Merrill R. Lott describió el método de evaluación y valoración de cargos, más conocido como el “método de puntos”, en el *magazine manufacturing industries and management administration*.

En 1930 el punto de vista de algunos industriales para compensar de acuerdo con las diferencias en los cargos, se ejerció gran presión para introducir un valor a los cargos que pudieran mostrar relaciones equitativas con otros cargos.

De 1937 a 1939, la *national electrical manufacturers association* (Nema) y la *national metal trades association* (NMTA) introdujeron planes para la evaluación de cargos con remuneración por horas.

El 15 de septiembre de 1942, la *economic stabilization act* congeló los salarios que prevalecían a esta fecha.

En 1957, Rosensteel encontró que el 77% de 110 compañías en todo el país usaban los planes de evaluación de cargos para establecer los salarios.

En 1978, la *national job analysis method survey* reportó que cerca del 76% de 899 firmas tenía programas de análisis de cargos, y que entre el 89 y el 93% de estas firmas estaba utilizando dichos análisis para determinar los niveles de sueldos y salarios.

METODOS DE EVALUACION DE CARGOS

Los principales métodos de evaluación de cargos con fines de valoración generalmente se han dividido en dos grandes clases: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos.

Métodos cualitativos.

- método de jerarquización (***Ranking Method***)
- Método de clasificación de cargos (***job classification method***)

Métodos cuantitativos.

- Método de comparación por factores (***factor comparison method***)
- Metodo de puntuación (***point method***)

**DIVIDIR EN GRUPOS Y REALIZAR
EXPOSICIÓN DE CADA UNO DE LOS
MÉTODOS.**



DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

Más que una definición, la evaluación del desempeño se entiende como *“una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”*.

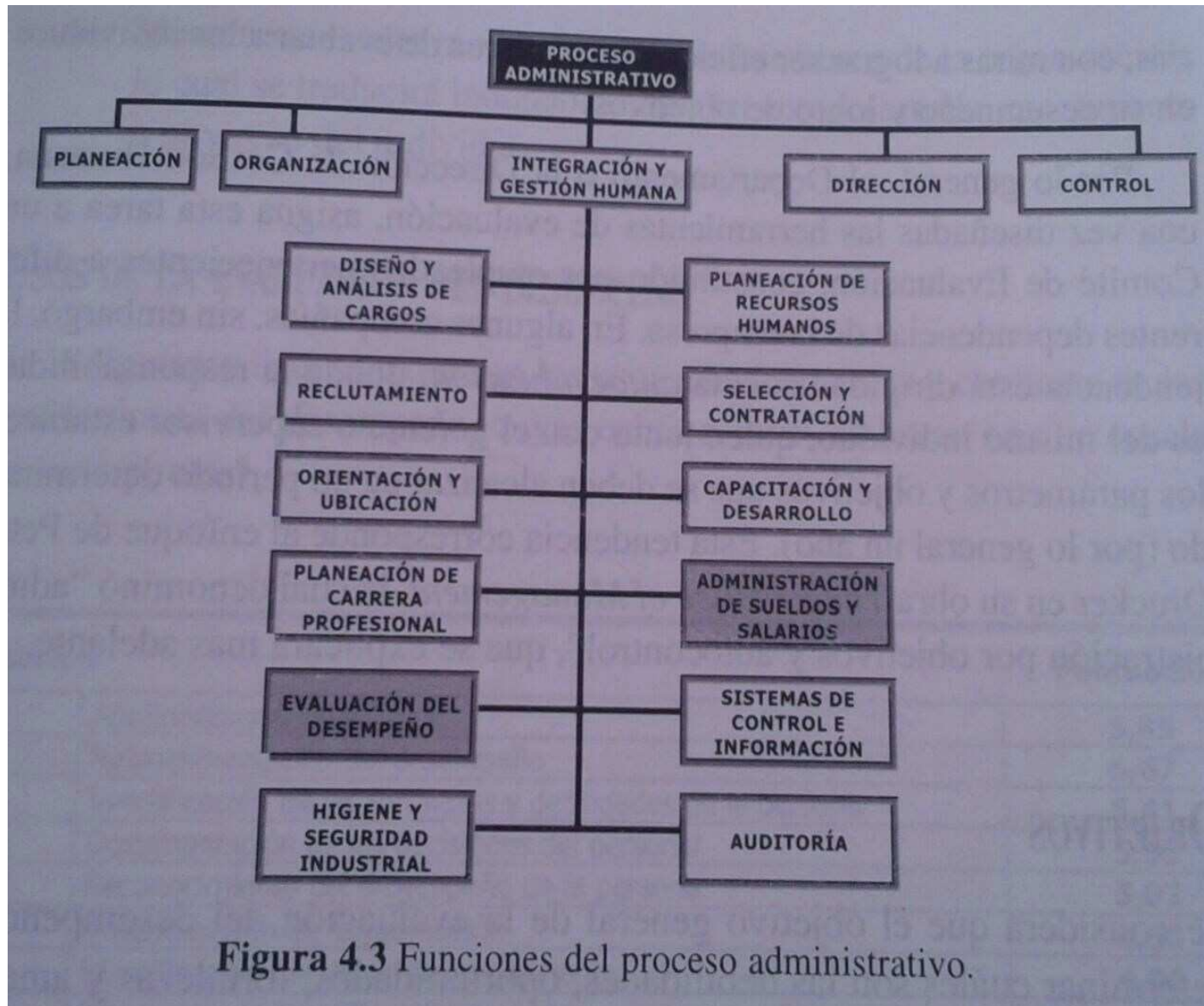
Desempeño (performance, en inglés) es “la manera como algo o alguien funciona”. Por su parte, evaluar viene del francés *évaluer* y significa “señalar el valor de una cosa”. Se puede decir entonces que evaluación del desempeño es el proceso de **señalar el valor o juzgar la manera como algo o alguien funciona**.

Así mismo, esta evaluación es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado al comparar la ejecución de las funciones y objetivos esperados con los logros obtenidos.

La evaluación del desempeño como función de la integración y gestión humana ocupa un lugar muy importante en lo concerniente al proceso administrativo de la integración de recursos humanos.



Funciones del proceso administrativo.



RESPONSABILIDAD

Sin temor a equivocación se puede afirmar que aunque es cierto que la responsabilidad total de la organización esta en manos de su gerente o de quien la representa legalmente, la responsabilidad por la evaluación del desempeño de las personas es de todos los que, de una u otra manera, tienen personas bajo su mando, de acuerdo con la estructura orgánica de la empresa. Cada uno será entonces el responsable del desempeño del personal a su cargo.

La labor de la evaluación y seguimiento del desempeño es entonces responsabilidad de la gerencia, pero en razón de que el gerente no cuenta con los recursos de tiempo para llevar a cabo dicha evaluación, esta función se le deberá asignar al órgano especializado, que en la mayor parte de los casos le corresponde al departamento de gestión humana,

Integridad.



Responsabilidad.



Trabajo en equipo.





Ubicar a la persona con el perfil adecuado a los requerimientos o perfil del cargo. Así se asegura que las funciones se desarrollan mejor cuando el individuo reúne los requisitos que el puesto de trabajo exige.

Capacitar y entrenar a las personas en aquellos puntos débiles encontrados durante el proceso de evaluación

Establecer una política de promociones, ascensos e incentivos salariales que redunde no solo en una mayor motivación, sino en una mejora en las relaciones superior – subordinado.

Estimular a una mayor eficiencia y productividad e las personas que lleve a la empresa a ser mas competitiva.

Dar a conocer al individuo, a través de la evaluación, los estándares de desempeño y los objetivos que se esperan de el así como proporcionarle la retroalimentación necesaria.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

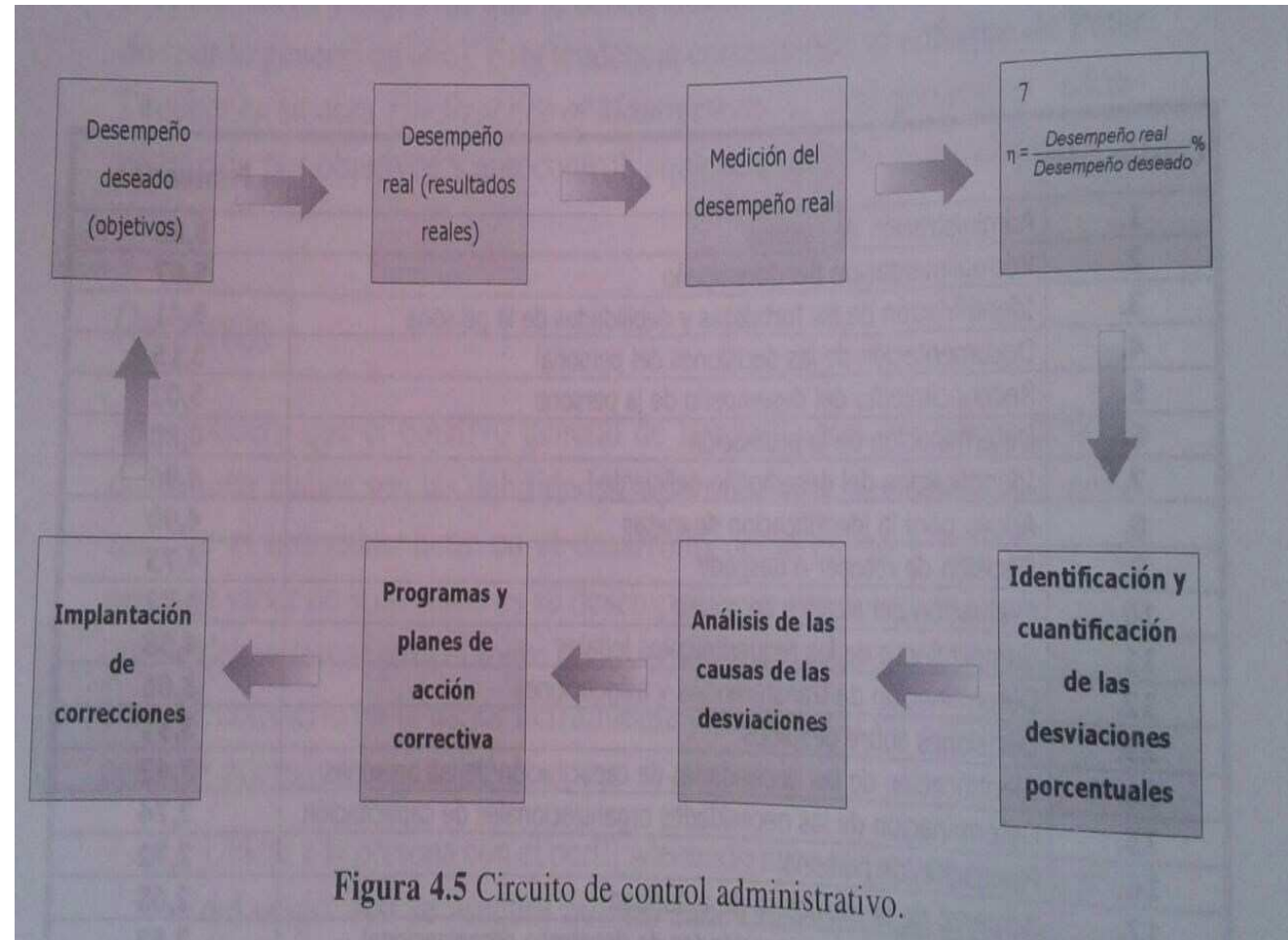
En la siguiente lista se muestran los usos mas frecuentes y comunes de las evaluaciones del desempeño, cuyas calificaciones se basan en una escala de siete puntos.

Clasificación		Puntuación
		5,85
1.	Administración de salarios	5,67
2.	Retroalimentación del desempeño	5,41
3.	Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona	5,15
4.	Documentación de las decisiones del personal	5,02
5.	Reconocimiento del desempeño de la persona	4,80
6.	Determinación de la promoción	4,96
7.	Identificación del desempeño deficiente	4,90
8.	Apoyo para la identificación de metas	4,75
9.	Decisión de retener o despedir	4,72
10.	Evaluación del alcance de metas	4,58
11.	Cumplimiento de los requerimientos legales	3,66
12.	Determinación de transferencias y asignaciones	3,51
13.	Decisiones sobre despidos	3,42
14.	Identificación de las necesidades de capacitación de las personas	2,74
15.	Determinación de las necesidades organizacionales de capacitación	2,72
16.	Planeación de personal	2,65
17.	Refuerzo de la estructura de autoridad	2,63
18.	Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional	2,30
19.	Establecimiento de criterios para la investigación de validación	2,04
20.	Evaluación de los sistemas de personal	

Figura 4.4 Usos frecuentes de la evaluación del desempeño.

CIRCUITO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Así como la integración y la gestión humana son funciones del proceso administrativo, así también el control es parte fundamental del mismo y, por tanto, es conveniente que se examine alrededor del desempeño individual en las organizaciones. El control se puede definir como la comparación y medición entre los objetivos logrados y los objetivos deseados por la organización y por los individuos que la conforman. El proceso de control empieza con el diseño de los objetivos o estándares deseados de desempeño y termina con la implantación de los correctivos necesarios para el logro de los mismos, tal como se muestra a continuación.



Desempeño deseado

es lo que se espera del individuo en el desempeño del cargo. Como desarrolla sus funciones, como emplea sus habilidades. En fin, cuales son los objetivos generales y específicos que de el se esperan como resultado de la ejecución eficiente de las labores que se le han encomendado.



Desempeño real

Son los resultados o logros de las personas reales en términos cuantificables en el tiempo.

La medición del desempeño real se logra mediante la comparación de los objetivos propuestos (desempeño deseado) con los resultados reales, para poder así cuantificar, en términos de porcentaje, la eficiencia en el alcance de los objetivos.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere el establecimiento de estándares que permitan que la medición o las mediciones de los resultados sean mas objetivas.

Con el fin de motivar a los empleados a ser mas productivos, es necesario desarrollar estándares de desempeño para cada uno de los cargos en la empresa. Es a través de estos estándares como la compañía puede determinar con que eficiencia los empleados están ejecutando sus labores.

Los estándares de desempeño están asociados con los éxitos de un cargo se derivan de las varias funciones o deberes que hacen parte del mismo y que se encuentran en la descripción de funciones. Cada uno de los cargos tiene su razón de ser, su naturaleza, y funciones que desarrollar.. Cada función es una frase de que se debe hacer (metas por alcanzar), como se debe hacer (procedimiento o método usado) y porque se debe hacer (Justificación)



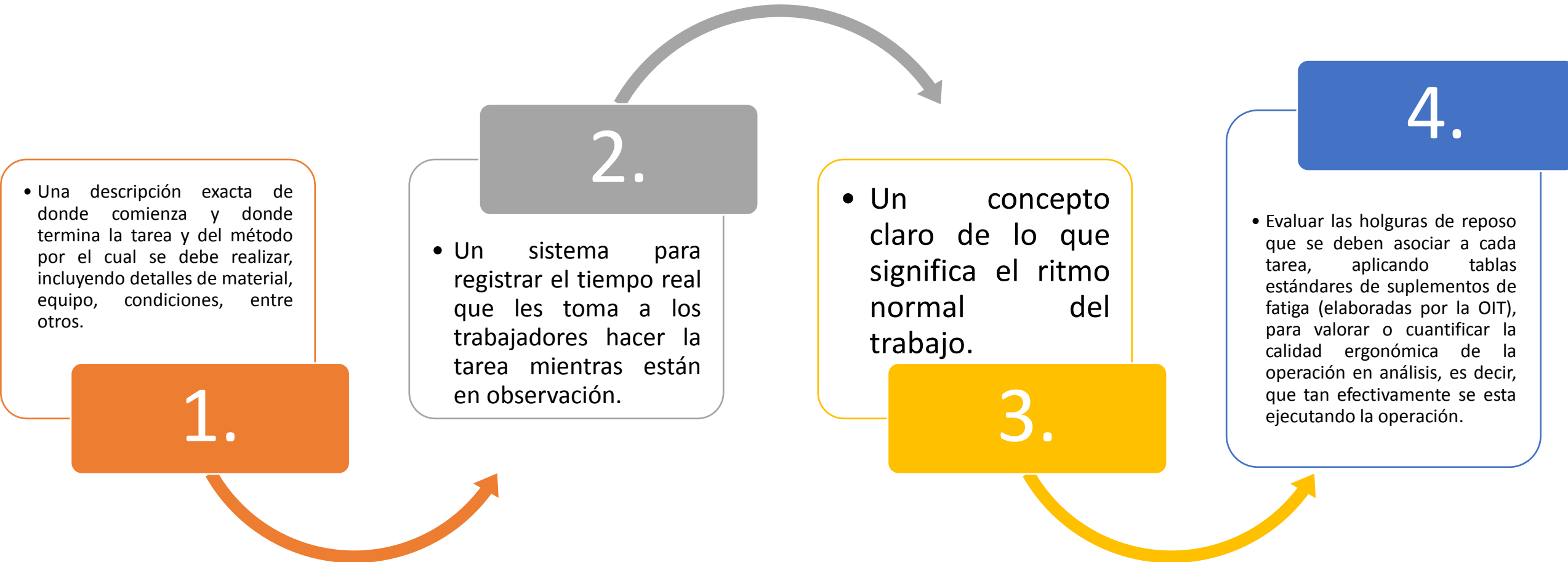
ANALISIS Y MEDICION DEL TRABAJO

Esta técnica, utilizada por la ingeniería industrial y denominada “estudios de tiempos y movimientos”, es sin duda una muy buena herramienta para determinar los estándares de desempeño.



La medición del trabajo implica el análisis del método utilizado para mejorar las técnicas de producción y hacer un uso mas eficiente de los materiales, las instalaciones, los equipos y lo que es mas importante: las personas. Esto permitirá una mejor planeación, control y dotación de personal con miras a establecer planes de incentivos y compensaciones, lo cual se traduce en una mayor productividad.

Para llevar a feliz termino un estudio de tiempos y movimientos con miras a establecer estándares de desempeño en cualquier tarea, se deben tener en cuenta los siguientes pasos generales:



MUESTRO DEL TRABAJO

Es una técnica que consiste en la observación